

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

رقم التسجيل :

الموضوع:

إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين

- دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف:

د. زبير عياش

إعداد:

دلال عجالي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. الطيب لحيلح
مقررا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر أ	د. زبير عياش
عضوا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر أ	د. ليليا بن منصور
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	د. هارون العشي
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر أ	د. محي الدين شبيرة
عضوا	جامعة سوق أهراس	أستاذ محاضر أ	د. الشريف بوفاس

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من ربياني صغيرة... والدتي ووالدي أطال الله عمريهما وأمدهما بالصحة والعافية.

إلى زوجي وابنتي آية وآلاء وإلى أختي وإخواني الأعزاء

إلى أساتذتي في الجامعة وكل من مد لي يد العون لإتمام هذه الدراسة.

شكر وعرفان

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان
للدكتور زبير عياش، الذي كان له الفضل الكبير في الإشراف على هذا
العمل والمساهمة بكل جهد في إعدادة خلال كل مراحله.
كما أنقد بالشكر لكل من ساهم في هذا العمل في مؤسسات التأمين
الجزائرية.

الملخص

باللغة العربية

الملخص

تعمل مؤسسات التأمين الجزائرية في ظل العولمة وفي إطار اقتصاد المعرفة، وهو ما يفرض عليها إدارة رأس مالها الفكري لتحقيق التنافسية.

وقد قدمت هذه الدراسة طرح إشكالية تأثير إدارة رأس المال الفكري لمؤسسات التأمين الجزائرية على دعم وتحسين تنافسيتها، وتمت دراسة هذه الإشكالية بالاعتماد على توزيع استبيانات تدرس المحاور الأساسية لنموذج إدارة رأس المال الفكري وتأثيره على تنافسيتها على 23 مؤسسة تأمين جزائرية بين العمومية والخاصة والدولية بـ 576 استبيان، حيث تمت الإجابة من قبل 15 مؤسسة أي بنسبة تغطية 65.2% من مجموع المؤسسات، وقدرت الإجابات المعبرة بنسبة 25.90% بـ 209 إجابة، وتم استعمال الطرق الإحصائية لاختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى:

- إن إدارة رأس المال الفكري تدعم وتحسن تنافسية المؤسسات؛
- توجد علاقة قوية بين إدارة رأس المال الفكري (إدارة المعرفة، إدارة الابتكار وإدارة الملكية الفكرية) في مؤسسات التأمين الجزائرية وتحسين تنافسيتها؛
- توجد علاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية وخصائصها، حيث تتمتع مؤسسات التأمين الجزائرية الدولية نتيجة إدارتها لرأس مالها الفكري بتنافسية أكبر من المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة.

الكلمات المفتاحية: إدارة رأس المال الفكري، التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة الابتكار، إدارة الملكية الفكرية، مؤسسات التأمين الجزائرية.

الملخص

باللغة الانجليزية

Abstract

The world is going through a stage that is full of fast developments and changes as well as big challenges in all fields of life, economical, social or political .All that is due to globalization, the spread of information and communication technology and the adoption of knowledge economy. the fact which made organizations in urgent need to adapting to the requirements of this stage to face its challenges, in order to keep up with world changes.

Since the Algerian Insurance organizations are among this companies they are bound to adapt to the international standard of work and to face the competition with all its legibility, therefore its success depends on the way it manages its intellectual assets as a priority then its material and financial assets.

The aim of this study is to empirically examine the intellectual capital management and its relationship with business competitiveness in the Algerian insurance organizations. This study was conducted based on a psychometrically validated questionnaire designed and distributed to a random sample of 576 managers in 23 Algerian insurance organizations. The response rate was 25.90% as 209 managers filled the questionnaire in 15 insurance organizations. We used statistical methods to analyze the three hypotheses developed.

In particularly, we found that :

- The intellectual capital management support and improve the competitiveness of organizations;*
- The intellectual capital management(knowledge, innovation and intellectual property management) support and improve the competitiveness of Algerian insurance organizations;*
- There is a positive relationship between the management of intellectual capital and the competitiveness of Algerian insurance organizations and there characteristics (Type, length of existence and the yearly income).*

Key words: *Intellectual capital management, knowledge management stage, innovation management stage, intellectual property management stage, competitiveness, Algerian insurance organizations .*

الملخص باللغة

الفرنسية

Abstrait :

Le monde passe Aujourd'hui par une étape pleine de développements et de changements rapides ainsi que de grandes défis, et cela dans tout les domaines, économiques, sociales ou politiques et cela revient a la mondialisation et la généralisation de la technologie d'information et de communication et le travail dans le cadre de l'économie du savoir ce qui fait que les sociétés ont le plus besoin de adapter avec les exigences de cette étape pour confronter ses défis, et cela est nécessaire pour s'adapter avec les changement mondiales dans divers domaines de technologie et de savoir en premier lieu, et en seconde lieu matérielles et financiers afin de pouvoir travailler et survivre devant la concurrence mondiale féroce.

Donc, la problématique de l'étude se centre principalement autour de la possibilité de soutenir et améliorer la compétitivité des entreprises algériennes d'assurance devant la concurrence.

Cette étude vise a jeter la lumière sure l'un des aspects importants, la gestion du capital intellectuel (des savoirs, gestion d'innovation, gestion de la propriété intellectuelle) qui contribue directement ou indirectement a la soutenance et l'amélioration de la compétitivité des entreprises Algériennes d'assurance, et par là on peut définir la problématique de recherche dans une question substantielles :

- Dans quelle mesure gestion capital intellectuel contribue à la soutenance et l'amélioration de la compétitivité des entreprises d'assurances Algériennes ?

On a basé notre étude sur les entrevues, la distribution des sondages sur les directeurs généraux, les directeurs régionaux et la directeurs des 23 sociétés d'Assurance en Algérie, sauf 15 sociétés ont répondu soit 65.2% de l'ensemble des sociétés, et les réponses sont estimé à 25,90% des sondages distribués.

L'étude est arrivé à éprouver l'hypothèse N°1 que il ya une relation entre la gestion de captal intellectuel et la soutenance et l'amélioration de la compétitivités des entreprises ;

L'étude est arrivé à éprouver l'hypothèse N°2 que il y a une relation statistique entre la gestion et la soutenance et l'amélioration de la compétitivités des entreprises d'assurances Algériennes ;

L'étude est arrivé à accepter la véracité de l'hypothèse principale N°3 relative à la caractéristiques des sociétés d'assurances Algériennes et les variables de l'étude (la gestion du capital intellectuel et la compétitivité).

Mots clés : *gestion de capital intellectuel, gestion des savoirs, gestion d'innovation, gestion de la propriété intellectuelle, Compétitivité, Entreprises d'assurance Algériennes.*

الفهارس

الفهرسة

IV	شكر و عرفان
VI	الملخص باللغة العربية
VII	الملخص باللغة الانجليزية
IX	الملخص باللغة الفرنسية
XII	الفهارس
XX	فهرس الجداول والأشكال
1	مقدمة
12	الفصل الأول: رأس المال الفكري لضمان نمو واستمرارية المؤسسات
13	تمهيد
14	المبحث الأول: مفهوم رأس المال الفكري
14	المطلب الأول: تعريف رأس المال الفكري
19	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري
24	المطلب الثالث: خصائص وأدوار رأس المال الفكري في المؤسسات
30	المبحث الثاني: رأس المال البشري، القوة الكامنة لخلق تنافسية المؤسسات
30	المطلب الأول: القوى الكامنة لمعارف المورد البشري في خلق تنافسية المؤسسات
40	المطلب الثاني: الصفات الشخصية المحركة للقوى الكامنة بالمورد البشري في المؤسسات
51	المطلب الثالث: المحافظة على المورد البشري ورفع معدل الرضا الوظيفي بالمؤسسة
58	المطلب الرابع: ابتكارات المورد البشري لخلق تنافسية دائمة للمؤسسات
64	المبحث الثالث: رأس المال الهيكلي، والبنية التحتية للدعم والمحافظة على تنافسية المؤسسات
64	المطلب الأول: إدارة عمليات المؤسسة
69	المطلب الثاني: ثقافة المؤسسة
73	المطلب الثالث: الملكية الفكرية
80	المطلب الرابع: أنظمة تكنولوجيا المعلومات
90	المبحث الرابع: رأس المال العلاقتي لدعم تنافسية المؤسسات وضمان استمراريته
90	المطلب الأول: رأس مال العلاقات على مستوى صناعة المؤسسة
99	المطلب الثاني: سمعة المؤسسة
102	المطلب الثالث: علاقات البيع لكسب ولاء عملاء المؤسسة

105	 خلاصة
106	 الفصل الثاني: نموذج إدارة رأس المال الفكري لخلق، استخراج وتعظيم القيمة بالمؤسسات
107	 تمهيد
108	 المبحث الأول: تقييم وقياس الرأس مال الفكري الموجه لخلق القيمة في المؤسسات
109	 المطلب الأول: نماذج تقييم القيمة الاقتصادية للأصول المعنوية بالمؤسسة
117	 المطلب الثاني: نماذج تقييم الموارد البشرية للمؤسسة
121	 المطلب الثالث: النماذج المالية لتقييم رأس المال الفكري
125	 المطلب الرابع: صعوبات تقييم وقياس رأس المال الفكري للمؤسسات
129	 المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري لخلق القيمة من الموارد المعرفية الخامة (إدارة المعرفة)
129	 المطلب الأول: إدارة المعرفة ومعدل الذكاء التنظيمي لخلق القيمة في المؤسسة
131	 المطلب الثاني: إدارة المعرفة على المستوى الاستراتيجي
137	 المطلب الثالث: إدارة المعرفة على المستوى العملي (التشغيلي)
138	 المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري لاستخراج القيمة في المؤسسة (مرحلة إدارة الابتكار)
139	 المطلب الأول: إدارة الابتكار الشبكي
142	 المطلب الثاني: إدارة الابتكار على المستوى الاستراتيجي
151	 المطلب الثالث: إدارة الابتكار على المستوى العملي
164	 المبحث الرابع: إدارة رأس المال الفكري لتعظيم القيمة المستخرجة في المؤسسة (مرحلة إدارة الملكية الفكرية)
164	 المطلب الأول: مفهوم إدارة حقوق الملكية الفكرية بالمؤسسة
167	 المطلب الثاني: إدارة حقوق الملكية الفكرية على المستوى الاستراتيجي
176	 المطلب الثالث: إدارة حقوق الملكية الفكرية على المستوى العملي
179	 خلاصة
180	 الفصل الثالث: نموذج إدارة رأس المال الفكري لدعم وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين
181	 تمهيد
182	 المبحث الأول: المفاهيم والنماذج النظرية للتنافسية
182	 المطلب الأول: مفهوم التنافسية
187	 المطلب الثاني: تأطير ونمذجة التنافسية
195	 المطلب الثالث: نموذج شامل للتنافسية من المستوى الكلي إلى المستوى الجزئي
207	 المبحث الثاني: خدمات التأمين والمؤسسات القائمة عليها
207	 المطلب الأول: مفهوم خدمة التأمين

المطلب الثاني: خصائص وأهمية خدمات التأمين	214
المطلب الثالث: الهيئات القائمة على تقديم خدمات التأمين، (مؤسسات التأمين)	223
المبحث الثالث: نموذج إدارة رأس المال الفكري لدعم تنافسية مؤسسات التأمين	228
المطلب الأول: إدارة المعرفة لخلق القيمة في مؤسسات التأمين	228
المطلب الثاني: إدارة الابتكار لاستخراج القيمة في مؤسسات التأمين	236
المطلب الثالث: إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة بمؤسسات التأمين	245
خلاصة	251
الفصل الرابع: تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية من خلال تبني نموذج إدارة رأس المال الفكري	269
تمهيد	253
المبحث الأول: تحليل تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية	254
المطلب الأول: قطاع التأمين في الجزائر	254
المطلب الثاني: تحليل التنافسية الوطنية لمؤسسات التأمين بالجزائر	264
المطلب الثالث: تحليل التنافسية الصناعية لمؤسسات التأمين بالجزائر	267
المطلب الرابع: استغلال إدارة رأس المال الفكري لخلق مزايا تنافسية في مؤسسات التأمين الجزائرية	271
المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الكمية على مؤسسات التأمين الجزائرية	278
المطلب الأول: أداة الدراسة (الاستبيان)	278
المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة	280
المطلب الثالث: اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	285
المطلب الرابع: الاتساق الداخلي للاستبيان Spearman Rank Correlation for Vallidity	287
المطلب الخامس: قياس الثبات والصدق لأداة الدراسة (الاستبيان)	292
المبحث الثالث: التحليل الكمي واختبار فرضيات الدراسة	295
المطلب الأول: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير الأول (إدارة رأس المال الفكري)	295
المطلب الثاني: اختبار الارتباط Spearman (مصفوفة الارتباط) بين مجالات الدراسة	316
تحقق مؤسسات التأمين الجزائرية تنافسية في سوق التأمينات من خلال إدارتها لرأس مالها الفكري	320
المطلب الثالث: اختبار تأثير خصائص مؤسسات التأمين الجزائرية على متغيرات الدراسة	320
خلاصة	329
الخاتمة	331
قائمة المراجع	339

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول و الأشكال

١. قائمة الجداول		
رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	تقسيم مكونات رأس المال الفكري حسب التسلسل الزمني	21-20
(2-1)	نموذج لمكونات رأس المال الفكري بالمؤسسات	23
(3-1)	خصائص موارد رأس المال الفكري مقارنة بالموارد النقدية والمالية للمؤسسات	25
(4-1)	القيادة المبدعة	45
(5-1)	مراحل دورة حياة الابتكار	62
(6-1)	أمثلة للأسباب والمؤشرات المتعلقة بعدم فعالية العمليات بالمؤسسات	68-66
(7-1)	استراتيجيات الاستفادة من براءات الاختراع	75
(8-1)	استراتيجيات الاستفادة من العلامة التجارية	79
(9-1)	المعايير العامة لجودة إدارة نظام المعلومات في المؤسسات	86-85
(10-1)	نموذج لمخطط نظام المعلومات الإداري مكافئ لمخطط الأعمال	88
(1-2)	المزايا الإستراتيجية للابتكار	144-143
(2-2)	استراتيجيات الاستفادة من براءات الاختراع	149
(3-2)	أشكال حقوق الملكية الفكرية تحت مختلف أصناف التراخيص	175
(1-3)	تصنيف دراسات مختارة عن تنافسية المؤسسات	189-188
(2-3)	التغيرات اللازمة في صناعة التأمين	238-237
(1-4)	تطور رقم أعمال قطاع التأمين في الجزائر (مليار دج)	262
(2-4)	مقياس ليكرت	279
(3-4)	محاور الاستبيان	279
(4-4)	عينة الدراسة	281
(5-4)	خصائص عينة الدراسة	282
(6-4)	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	286
(7-4)	معامل الارتباط (Spearman) بين كل عبارة من محور مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة والمحور الذي تنتمي إليه	289-288
(8-4)	معامل الارتباط ((Spearman بين كل عبارة من محور مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة والمحور الذي تنتمي إليه	289

290	معامل الارتباط (Spearman) بين كل عبارة من محور مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة والمحور الذي تنتمي إليه	(9-4)
291	معامل الارتباط (Spearman) بين كل عبارة من محور التنافسية والمحور الذي تنتمي إليه	(10-4)
292	معامل الارتباط (Spearman) بين كل محور من الاستبيان والاستبيان الكلي الذي تنتمي إليه	(11-4)
293	اختبار ثبات أداة الدراسة Alpha de Cronbach	(12-4)
294	اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بطريقة Split Half	(13-4)
297-296	درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور "مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة"	(14-4)
303	درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور "مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة"	(15-4)
309	درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور "مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة"	(16-4)
313	درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور "التنافسية"	(17-4)
317	اختبار الارتباط Spearman (مصنوفة الارتباط) بين مجالات الدراسة	(18-4)
320	اختبار تحليل التباين (Friedman test) لمتغيرات الدراسة حول خصائص مؤسسات التأمين الجزائرية	(19-4)
321	اختبار (Friedman test) لمتغيرات الدراسة حول خصائص مؤسسات التأمين الجزائرية	(20-4)
322	اختبار تحليل التباين Kruskal-Wallis test لمتغيرات الدراسة حول صنف المؤسسة-ترتيب المتوسطات	(21-4)
323	اختبار Kruskal Wallis لمتغيرات الدراسة حول صنف مؤسسات التأمين الجزائرية	(22-4)
324	اختبار تحليل التباين Kruskal-Wallis test لمتغيرات الدراسة حول سنوات العمل في سوق التأمينات الجزائرية- ترتيب المتوسطات-	(23-4)
325	اختبار تحليل التباين Kruskal-Wallis test لمتغيرات الدراسة حول سنوات العمل في سوق التأمينات الجزائرية	(24-4)
327	اختبار تحليل التباين Kruskal-Wallis test لمتغيرات الدراسة حول رقم الأعمال السنوي مؤسسة التأمين الجزائرية- ترتيب المتوسطات-	(25-4)
327	اختبار تحليل التباين Kruskal-Wallis test لمتغيرات الدراسة حول رقم الأعمال السنوي مؤسسة التأمين الجزائرية	(26-4)

II. قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1-1)	الإطار المفاهيمي لعمل المجالات الفرعية للرأس مال الفكري	16
(2-1)	دوار رأس المال الفكري في المؤسسات	28

32	المؤسسات وأنواع المعرفة	(3-1)
34	تتمين المعارف في المؤسسات	(4-1)
35	عملية تتمين معرفة أداء الأعمال	(5-1)
39	الكفاءة كإدماج ديناميكي للمعارف	(6-1)
42	عملية الاندفاع	(7-1)
46	مبادئ القيادة الريادية	(8-1)
59	أبعاد الابتكار	(9-1)
60	مراحل عملية الابتكار	(10-1)
70	المستويات الثلاث لثقافة المؤسسة	(11-1)
78	مثلث العلامة التجارية	(12-1)
84	إدارة نظام المعلومات بالمؤسسات	(13-1)
93	مراحل تطور العلاقة المؤسسة بالعملاء	(14-1)
96	سمات قوة العلاقة مع المورد والعميل	(15-1)
98	الأنواع الخمس للعلاقة بين المؤسسة ومنافسيها	(16-1)
101	خلق سمعة المؤسسة	(17-1)
114	المستكشف Skandia	(1-2)
133	تأثير إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين استراتيجيات المعرفة والأداء	(2-2)
134	تصنيف استراتيجيات المعرفة في المؤسسة	(3-2)
138	المراحل العامة لتطوير منتجات جديدة	(4-2)
140	تحول الابتكار من القسم إلى المؤسسة إلى الشبكة	(5-2)
141	نموذج الابتكار المفتوح	(6-2)
154	استعمال بنك الأفكار لتطوير عمليات المؤسسة	(7-2)
155	النموذج العملي لبنك الأفكار	(8-2)
161	عملية الذكاء التنافسي بالمؤسسة	(9-2)
165	الإدارة الاستراتيجية للملكية الفكرية بالمؤسسة	(10-2)
172	مخطط الاستراتيجيات التنافسية لحقوق الملكية الفكرية	(11-2)
172	إستراتيجية القيمة المتحولة بين حقوق الملكية الفكرية	(12-2)
177	التغيرات الهيكلية لإدارة حقوق الملكية الفكرية بالمؤسسة	(13-2)
183	التنافسية العالمية	(1-3)
186	دلالات التنافسية على مستوى المؤسسة	(2-3)

191	وحدة تحليل التنافسية	(3-3)
192	النموذج المفاهيمي للتنافسية على مستوى المؤسسات	(4-3)
195	مستويات التنافسية الدولية	(5-3)
204	نموذج لتطوير الكفاءة الأساسية	(6-3)
233	استعمال الوسائل التكنولوجية لإدارة المعرفة عبر سلسلة القيمة بمؤسسات التأمين	(7-3)
247	إدارة الملكية الفكرية في مؤسسات التأمين	(8-3)
283	توزيع عينة الدراسة حسب صنف مؤسسات التأمين	(1-4)
284	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات عمل مؤسسات التأمين في السوق الجزائرية	(2-4)
285	توزيع عينة الدراسة حسب رقم الأعمال السنوي لمؤسسات التأمين	(3-4)

مقدمة

مقدمة

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتغيرات سريعة الوتيرة، وبالتحديات الكبيرة، وذلك في مختلف المجالات، سواء الاقتصادية، الاجتماعية أو السياسية، ويعود ذلك كنتيجة للعولمة، انتشار تكنولوجيا الإعلام والاتصال والعمل في إطار اقتصاد المعرفة. وهو ما جعل المؤسسات في حاجة ماسة إلى التكيف مع متطلبات هذه المرحلة لمواجهة تحدياتها، وهو ما يلزمها مواكبة التغيرات العالمية في شتى المجالات المعرفية والتكنولوجية بالدرجة الأولى ثم المادية والمالية بالدرجة الثانية حتى تستطيع التعامل والبقاء أمام المنافسة الشرسة.

وبما أن المؤسسات التأمينية الجزائرية هي واحدة من تلك المؤسسات التي تعمل في إطار العولمة واقتصاد المعرفة، فهي ملزمة بالتكيف مع طرق العمل على المستوى العالمي ومواجهة المنافسة بكل معطياتها، لهذا فإن نجاحها مرهون بكيفية إدارتها لأصولها الفكرية بدرجة أساسية ثم إدارتها لأصولها المادية والمالية. وهو ما يجعل من إدارة رأس المال الفكري في هذه المؤسسات التأمينية تحث أهمية جد عالية في كسب وتحسين تنافسيتها.

وتبعا لهذا المنطق فإن دعم وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية والمحافظة عليها يعتمد على مدى استغلال رأس المال الفكري للمؤسسة وعلمية إدارته، من خلال الاستفادة من مكوناته المتمثلة في: رأس المال البشري والذي يعتبر العامل الرئيسي للإبداع والابتكار، رأس المال الهيكلي الذي يخفّض من التكاليف والوقت المستهلك في العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى رأس المال العلائقي الذي يحافظ على عملاء المؤسسة الجيدين وكل المصادر الخارجية التي تزودها بالأفكار الإبداعية.

وعليه فإن إشكالية الدراسة تتمحور بشكل أساسي حول إمكانية دعم وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية من خلال إدارة رأس المال الفكري، هذه المؤسسات التي عرفت ومازالت تعرف اهتماما كبيرا من قبل كل الدول، والجزائر بدورها أولت هذا المجال عناية واهتمام بالغين. وعليه يمكن حصر إشكالية البحث في سؤال جوهري يتمثل فيما يلي:

- ما مدى مساهمة إدارة رأس المال الفكري في دعم وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية؟

حتى نتسنى لنا الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي ارتأينا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تطبق إدارة المعرفة لخلق القيمة في مؤسسات التأمين الجزائرية؟
2. هل تطبق إدارة الابتكار لاستخراج القيمة في مؤسسات التأمين الجزائرية ؟
3. هل تطبق إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة في مؤسسات التأمين الجزائرية؟
4. هل تطبق إدارة الرأسمال الفكري لخلق، استخراج وتعظيم القيمة في مؤسسات التأمين الجزائرية؟
5. هل تحقق مؤسسات التأمين الجزائرية تنافسية في سوق التأمينات؟
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل إدارة رأس المال الفكري وتنافسيتها في مؤسسات التأمين الجزائرية؟
7. هل توجد علاقة بين صنف مؤسسات التأمين الجزائرية (عمومية، خاصة أو أجنبية) وإدارة رأسمالها الفكري وتنافسيتها في سوق التأمينات ؟
8. هل توجد علاقة بين عدد سنوات عمل مؤسسات التأمين الجزائرية وإدارة رأسمالها الفكري وتنافسيتها في سوق التأمينات ؟

9. هل توجد علاقة بين رقم الأعمال السنوي لمؤسسات التأمين الجزائرية

وإدارة رأسمالها الفكري وتنافسيتها في سوق التأمينات؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الإحاطة بجوانب الموضوع وبهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة، تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسية ليتم تأكيدها أو نفيها من خلال الدراسة، والمتكونة من:

- الفرضية الأولى: تعمل إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات على دعم وتحسين تنافسيتها؛

- الفرضية الثانية: تحقق مؤسسات التأمين الجزائرية تنافسية في السوق من خلال إدارتها لرأس مالها الفكري؛

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية وخصائصها.

وتتجزأ الفرضيات الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية، تتمثل في:

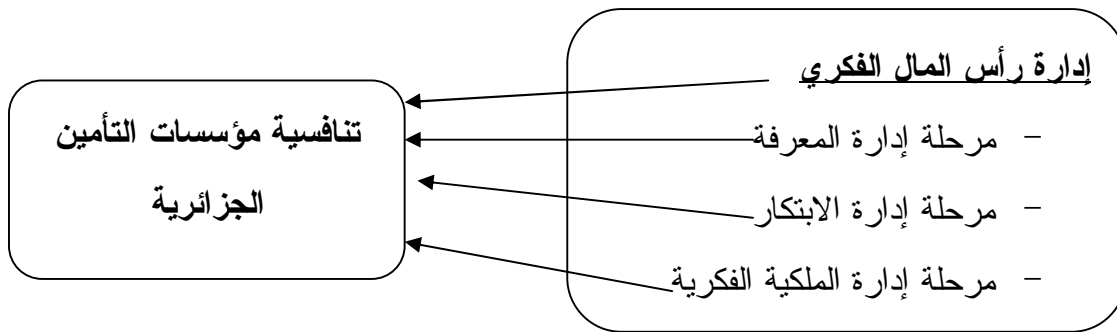
1. تطبق مؤسسات التأمين الجزائرية مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة؛
2. تطبق مؤسسات التأمين الجزائرية مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة؛
3. تطبق مؤسسات التأمين الجزائرية مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة؛
4. تطبق مؤسسات التأمين الجزائرية إدارة الرأسمال الفكري لخلق، استخراج وتعظيم القيمة؛
5. تحقق مؤسسات التأمين الجزائرية تنافسية في سوق التأمينات؛
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل إدارة الرأسمال الفكري وتنافسيتها في مؤسسات التأمين الجزائرية؛
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صنف مؤسسات التأمين الجزائرية (عمومية، خاصة أو دولية) وإدارتها للرأسمال الفكري وتنافسيتها؛

8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات عمل مؤسسات في سوق التأمينات الجزائرية وإدارة رأس المال الفكري في دعم وتحسين تنافسيتها؛

9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقم الأعمال السنوي لمؤسسات التأمين الجزائرية وإدارة رأس المال الفكري في دعم وتحسين تنافسيتها في سوق التأمينات.

نموذج الدراسة:

ولتوضيح العلاقات ودرجة التأثير بين المغيرين المستقل والمتمثل في إدارة رأس المال الفكري والتابع والمتمثل في تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية، نقوم بتبني نموذج الدراسة التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

- **مرحلة إدارة المعارف:** تعمل المؤسسات على إدارة الرأسمال الفكري كموارد معرفية خامة، أين تتعامل مع كل من الرأسمال البشري، العملائي والهيكلية في أشكالها الخامة، ثم تستعملها كمورد للعمليات والإنتاج، أين يتم وصفه خلال هذا النموذج بالموارد المعرفية، والتي تتضمن القدرات الذهنية للموظفين- الرأسمال البشري- خبرات العملاء وبصيرتهم- الرأسمال العملائي- وقواعد البيانات للمعلومات والمعارف المخزنة في روتينها وتطبيقاتها العملية- الرأسمال الهيكلية؛

- **مرحلة إدارة الابتكار:** وهنا يتم تحويل الرأسمال الفكري المستكشف في المرحلة الأولى إلى معرفة تطبيقية، وذلك من خلال مختلف العمليات الإنتاجية بالمؤسسة. حيث توصف بالموارد الابتكارية، وتتضمن الأفكار وتصورات المنتجات المولدة والمطورة من طرف

الموظفين-الرأس مال البشري-، الأفكار والتصورات المطورة من طرف شبكات الأعمال والاحتكاك بالعملاء-الرأس مال العملائي-، وإجراءات أداء الأعمال، أنظمة العمل، والطرق المستعملة لتحويل الأفكار إلى منتجات سوقية- الرأس مال الهيكلي-.

- **مرحلة إدارة الملكية الفكرية:** أين يتم تعظيم عائدات القيمة المخالقة والمستخرجة من المرحلتين السابقتين، إن قوة حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة لا تتمثل في نوع المعرفة التي تقوم بحمايتها ولكنها تتمثل في قدرتها التنافسية والتجارية، أين تمكن المؤسسة من الدخول وخلق أسواق جديدة وإعاقة المنافسة باكتساب حصص سوقية أكبر، حيث تعتبر حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة أساسا لكل كفاءة تنافسية بأي صناعة.

- **التنافسية:** تعرف كقدرة المؤسسة على النجاح في تحقيق كفاءة أعلى من المنافسين في الأسواق الداخلية والخارجية والحفاظ على العوامل التي تحافظ على دوام كفاءتها العالية في المستقبل.

مبررات الدراسة:

في الحقيقة يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

- أهمية مؤسسات التأمين في الجزائر في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- ضرورة إعطاء إدارة رأس المال الفكري لمؤسسات التأمين في الجزائر وزنه الحقيقي، في نجاح هذه المؤسسات، التي توفر فرصا كبيرة للتنمية الاقتصادية؛
- ضرورة الكشف عن طرق قياس رأس المال الفكري في المؤسسات؛
- اهتمام مؤسسات التأمين في الجزائر برأس المال المادي بالدرجة الأولى، وإهمالها لتسيير رأس مالها الفكري بمنهجية علمية.

- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تتناول دراسة وحل هذه الإشكالية بعمق.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال تحليل متغيراتها، ضرورة إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات، الحاجة الماسة لمؤسسات التأمين في الاقتصاد وتنافسيتها. وترجع هذه الأهمية أساسا إلى الدور الذي تلعبه مؤسسات التأمين في الجزائر في حماية الموارد (عناصر الإنتاج) ونسبة الولوج، إضافة إلى أهمية إدارة رأس المال الفكري في تحقيق النجاح و خلق المزايا التنافسية الدائمة لمؤسسات التأمين الجزائرية، التي تنشط في إطار اقتصاد المعرفة.

أهداف الدراسة:

وانطلاقا من أهمية الدراسة، فإنه يمكن حصر الأهداف التي نرمي إلى إدراكها فيما يلي:

- الإحاطة بمفهوم رأس المال الفكري وإبراز أهميته بالنسبة لمؤسسات التأمين في الجزائر ؛
- التعرف على درجة اعتماد مؤسسات التأمين الجزائرية على إدارة رأس المال الفكري في دعم وتحسين تنافسيتها؛
- تحديد درجة الترابط بين إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التأمين الجزائرية وتنافسيتها؛
- تحديد درجة الترابط بين مكونات إدارة رأس المال الفكري (إدارة المعرفة، إدارة الابتكار وإدارة الملكية الفكرية) مع دعم وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا، والإجابة على الأسئلة المطروحة وتأكيد أو نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة، تعين علينا إتباع المنهج الوصفي، وهذا باعتبارهما الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات بشكل عام والأكثر ملائمة لطبيعة موضوع البحث بشكل خاص.

ويظهر المنهج الوصفي من خلال وصف قطاع التأمين بالجزائر والتعريف بالمؤسسات القائمة به، لفهم وشرح واقع تطور نشاط قطاع التأمين بالجزائر، تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية، مدى استغلال إدارة رأس المال الفكري لخلق القدرة التنافسية، وتحليل توجهاتها وتبيان آثار تطبيق إدارة رأس المال الفكري في هذه المؤسسات على دعم وتحسين تنافسياتها.

كما تم الاستعانة بالاساليب، تحليل المحتوى، تحليل الإحصائيات اعتمادا على برنامج SPSS, V20.

هيكل الدراسة:

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، حيث جاء الفصل الأول بعنوان رأس المال الفكري لضمان نمو واستمرارية المؤسسات ، ويضم تحديد مفهوم رأس المال الفكري في المؤسسات، الرأس مال البشري كقوة كامنة لبقاء ونمو المؤسسات، الرأس مال الهيكلية كبنية تحتية للدعم والمحافظة على بقاء ونمو المؤسسات و الرأس مال العلاقتي لضمان استمرارية المؤسسات؛

الفصل الثاني يأتي بعنوان نموذج إدارة رأس المال الفكري لخلق، استخراج وتعظيم القيمة بالمؤسسات، ويضم تقييم وقياس رأس المال الفكري الموجه لخلق القيمة بالمؤسسات، إدارة رأس المال الفكري لخلق القيمة من الموارد المعرفية الخام (مرحلة إدارة المعرفة)، إدارة رأس المال الفكري لاستخراج القيمة بالمؤسسات (مرحلة إدارة الابتكار) و إدارة رأس المال الفكري لتعظيم القيمة المستخرجة بالمؤسسات (مرحلة إدارة الملكية الفكرية)؛

الفصل الثالث وعنوانه نموذج إدارة رأس المال الفكري لدعم تنافسية مؤسسات التأمين، ويشمل المفاهيم والنماذج النظرية للتنافسية، الخدمات التأمينية والمؤسسات القائمة عليها ونموذج لإدارة رأس المال الفكري لبناء القدرة التنافسية في مؤسسات التأمين؛

الفصل الرابع تحت عنوان تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية من خلال تبني نموذج إدارة رأس المال الفكري، ويضم تحليل تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية، الدراسة المنهجية للبحث، تطبيق الدراسة الكمية على مؤسسات التأمين الجزائرية والتحليل الكمي واختبار فرضيات الدراسة.

حدود الدراسة:

إن دراستنا لموضوع إدارة رأس المال الفكري لدعم وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية تحاول الربط بين ظاهرتين في طرح ثري من الجانبين النظري والتطبيقي، حيث انحصرت حدود الدراسة في مؤسسات التأمين الجزائرية، سواء الدولية، العمومية والخاصة.

وقد تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة 2015-2016، من أجل محاولة الحصول على أكبر عدد من الإجابات على الاستبيانات الموزعة، وتحليل ومناقشة واقع إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التأمين الجزائرية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. (أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث إدارية واقتصادية، العدد 6، بسكرة، 2009).

قامت هذه الدراسة بإظهار أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه المؤسسات، حيث توصلت إلى أنه هناك علاقة ارتباط موجبة ما بين عناصر رأس المال الفكري المختلفة والإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، وتظهر هذه العلاقة قدرة رأس المال الفكري على تحسين الأداء بهذه المؤسسات، وبالتالي تحقيق أهدافها، كما أظهرت الدراسة اعتماد هذه المؤسسات على الاستقطاب للحصول على رأس المال الفكري وعدم اهتمامها بصناعته أو تطويره داخليا.

2. (بلقلة براهيم، براهيمية ابراهيم، "دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، 2011).

عملت هذه الدراسة على إبراز دور رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة، وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ونجاح المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى أنه:

- لرأس المال الفكري دورا جوهريا في الأداء المنظمي؛
- الاهتمام برأس المال الفكري له أثر ايجابي على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- يعتبر رأس المال الفكري من أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق العالمية.

3. (حريري بوشعور، صليحة فلاق، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، 2011).

قدمت هذه الدراسة عرضا لماهية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها لتفادي المنافسة الشديدة. وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها:

- رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات؛
- لرأس المال الفكري عدة أدوار، أهمها:
 - أدوار دفاعية: لحماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكار رأس المال الفكري وحرية تصميم المنتجات وتجنب التقاضي القانوني؛

- أدوار هجومية: تتمثل في تجميع إيرادات المنتجات، الخدمات، أصول المؤسسة، ملكيتها الفكرية وخلق معايير لأسواق جديدة أو خدمات جديدة.

- أن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

4. (مدوح عبد العزيز رفاعي وأحمد خليل خير الله، أثر تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري على تحسين كفاءة الموارد البشرية-دراسة ميدانية على جامعة عين شمس، مجلة الباحث، العدد15، القاهرة، 2015): عالج هذا البحث قضية إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالقدرات التنافسية للجامعات الحكومية والمتمثلة في تحسين كفاءة الموارد البشرية، حيث سعت هذه الدراسة للتعرف على الأبعاد والجوانب المختلفة لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق البقاء والنمو لمؤسسات التعليم الحديثة القائمة علي المعرفة والتكنولوجيا والعمل على التوصل إلي إطار مقترح لإدارة وتنمية الأصول الفكرية المتاحة لها بما يساهم في تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للعنصر البشري بهذه المؤسسات. وتكمن مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلين التاليين: أولهما ما هو دور إدارة رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي) في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة عين شمس خصوصاً وفي الجامعات الحكومية عموماً؟ وثانيهما هل هناك علاقة بين كل مكون من مكونات رأس المال الفكري وتحسين أداء الموارد البشرية بما يحقق رضا العميل عن الخدمة التعليمية المؤداة؟ وقد اتضح أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات الفرعية المستقلة والتي تمثل أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلاقتي)، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء الموارد البشرية في جامعة عين شمس وإن كان التأثير نتج من متغيرين فقط هما رأس المال البشري ورأس المال العلاقتي، الأمر الذي يعكس ضرورة الاهتمام بهما لتطوير الأداء المؤسسي.

1.(Nixon Kmukama, « Intellectual Capital: Company's Invisible Source of Competitive Advantage »,Competitiveness Review, Vol(13), 2013).

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار المساهمة الفردية لعناصر رأس المال الفكري في بناء الميزة التنافسية. فهي تهدف إلى استكشاف مدى شرح عناصر رأس المال الفكري للميزة التنافسية في صناعة التمويلات الصغرى في أوغندا.

حيث تؤكد هذه الدراسة على أن العناصر الثلاثة لرأس المال الفكري هي مؤشرات قوية للميزة التنافسية وأنها تمثل ما يصل إلى 44% من التباين في الميزة التنافسية. وتترتب أهميتها في تفسير التباين في الميزة التنافسية كالتالي رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري و العلاقاتي.

2. (Eman Salman Taie, « The Effect of Intellectual Capital Management on Organizational Competitive Advantage in Egyptian Hospitals”, International journal of Business and Social Science, Vol(5), N(02), 2014).

تقوم هذه الدراسة باختبار أثر إدارة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية التنظيمية في المستشفيات المصرية. وتوصلت إلى النتائج التالية:

- حاز المتغيرين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية على متوسطات عالية جدا، ووجدت علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين الميزة التنافسية ورأس المال البشري، الهيكلي و العلاقاتي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي طبقت نموذجا لإدارة رأس المال الفكري لدعم وتحسين تنافسية المؤسسات، حيث اعتمدت معظم الدراسات السابقة على إدارة مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكلي والعلاقاتي) كل على حدة، ثم درست تأثير كل منها على الميزة التنافسية للمؤسسات، أما الدراسة الحالية فقد تم تبني نموذجا لإدارة رأس المال الفكري يربط بين كل مكوناته ويضعها في ثلاث مراحل (مرحلة إدارة المعارف

لخلق القيمة، مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة ومرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم تلك القيمة) وبالتالي التمكن من دعم وتحسين تنافسية المؤسسات.

وقد طبقت هذه الدراسة على مسيري مؤسسات التأمين الجزائرية، وهي مجموعة مكونة من 23 مؤسسة تأمين جزائرية.

كما سعت الدراسة من خلال المقابلات وتحليل الاستبيان إلى دراسة واقع إدارة رأس المال الفكري بتلك المؤسسات.

صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة مجموعة من الصعوبات، أهمها:

- صعوبة الاتصال بالمديرين في مؤسسات التأمين وخاصة العاميين والجهويين، رغم ضرورة التحصل على إجاباتهم في هذه الدراسة؛
- تخوف وإحجام بعض المديرين على الإجابة عن بعض النقاط بالاستبيان، خاصة تلك المتعلقة بالممارسات الإدارية والجوانب المالية؛
- نقص المراجع المتعلقة بالموضوع، خاصة باللغة العربية.

الفصل الأول

رأس المال الفكري

لضمان نمو واستمرارية المؤسسات

تمهيد

إن عمل المؤسسات في ظل العولمة واقتصاد المعرفة أعطى مكانة وإمكانية كبيرة للموارد غير الملموسة لخلق وتعظيم القيمة بالمؤسسات، مما يكسبها مزايا تنافسية دائمة وتنافسية عالمية.

وقد ظهر مصطلح رأس المال الفكري ليعبر عن المعارف (Tom Stewart)، وعن الموارد غير الملموسة التي تستعملها المؤسسات، حيث أنه يضم كل مصادر المعرفة التي يمكن للمؤسسة استغلالها وتحويلها إلى منتجات تنافسية.

وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- مفهوم رأس المال الفكري؛
- رأس المال البشري، القوة الكامنة لخلق تنافسية المؤسسات؛
- رأس المال الهيكلي، البنية التحتية للدعم والمحافظة على تنافسية المؤسسات؛
- رأس المال العلاقتي لدعم تنافسية المؤسسات وضمان استمراريته.

المبحث الأول: مفهوم رأس المال الفكري

إن مصطلح رأس المال الفكري ليس بالمصطلح الجديد، ولكنه لم يكن مستعملاً في عالم الأعمال في عهد الاقتصاديات السابقة، إلا أن عمل المؤسسات في إطار اقتصاد المعرفة، واهتمامها بالقيمة التي تخلقها الموارد غير الملموسة والتي أصبحت تعتبرها أهم مورد لتحقيق المزايا التنافسية الدائمة، جعل الباحثين يهتمون بشكل كبير بدراسة وتحليل رأس المال الفكري في المؤسسات، حيث اعتبره (Tom Stewart) بأنه "المعارف".

المطلب الأول: تعريف رأس المال الفكري

أعطى لرأس المال الفكري عدة تعاريف، تتفق في كونه يتمثل في كل الموارد غير النقدية وغير المادية، كما أنه يختلف عن الموارد غير الملموسة، حيث أن "هناك موارد غير ملموسة تنتمي إلى الأصول النقدية والمادية ولا تنتمي إلى رأس المال الفكري (كقوة الميزانية، أساس الاستحقاق، التصنيفات الائتمانية، قلب التدفقات النقدية، موقع المؤسسة)" (Goran, R. & others, 2005, p36).

التعريف الأول

إن رأس المال الفكري هو "كل الموارد غير النقدية وغير مادية التي تتحكم فيها المؤسسة سواء بشكل كلي أو جزئي، بحيث يساهم في خلق القيمة للمؤسسة" (Goran, R. & others, 2005, p19).

التعريف الثاني

يذهب جمع من المؤلفين إلى حصر رأس المال الفكري في طائفة مميزة من أفراد المؤسسة، ونلمس ذلك بوضوح خلال التعاريف التالية:

يعتقد Webster بأنه: "صفة للقياديين التحويليين، ويتمثل في قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال، مما يساهم في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدة طويلة" (عادل المبرجي، أحمد صالح، 2007، ص ص 15-18).

في حين يرى Dracker أن: "رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات والمعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى" (الهاللي الشربيني الهاللي، 2011، ص 24).

بمعنى أن رأس المال الفكري يضم كل الموارد من كفاءات، علاقات وشبكات أعمال، والتي قد تكون في شكل فكري (كالمعرفة والأفكار) أو عاطفي وشخصي (كالسلوكيات والمواقف، الثقافة والقيم)، مما يمكن المؤسسة من خلق وتعظيم القيمة.

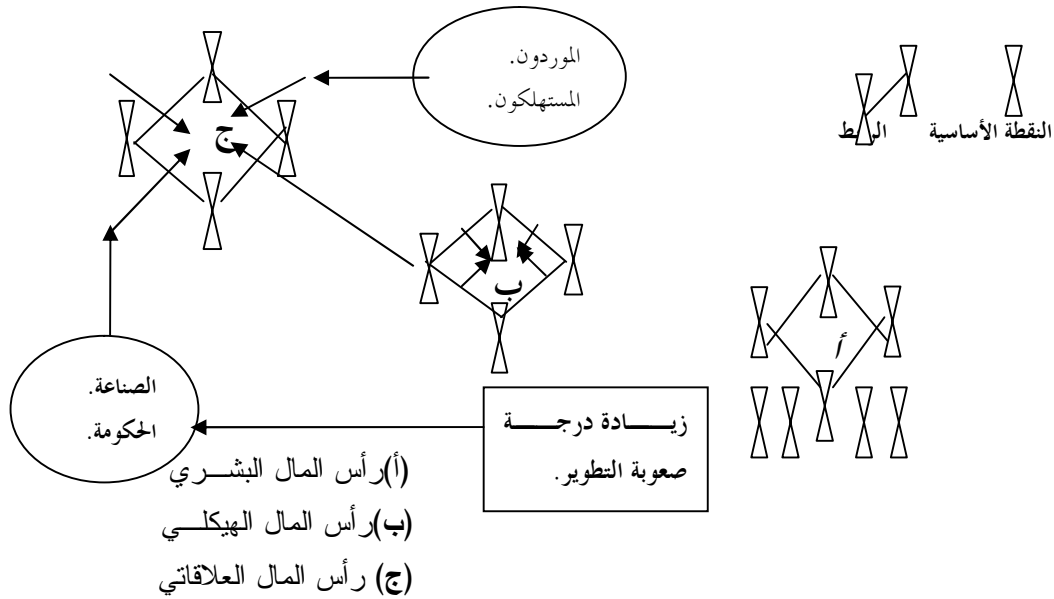
التعريف الثالث

وقد تم اقتراح تصورا لرأس المال الفكري بأنه: "مفهوم من الرتبة الثانية ومتعدد الأبعاد" (B.2002, p629) (Chun. W& Nike)، ومجالاته الفرعية الثلاثة تضم:

- رأس المال البشري: المعارف الضمنية الموجودة بعقول الموظفين؛
- رأس المال الهيكلي: ويمثل الروتين التنظيمي للمؤسسة؛
- رأس المال العلاقتي: المعارف الموجودة في علاقات المؤسسة مع المحيط الخارجي.

كما وضع تصورا لعمل المجالات الفرعية الثلاثة لرأس المال الفكري داخل المؤسسة، انطلاقاً من وجود العناصر التالية: (Chun Wei Choo& Nike Bontis,2002,p631)

- الأفراد (المورد البشري): يمتلك موظفو المؤسسة معارف ضمنية فردية (مهارات ضمنية ضرورية لأداء وظائفهم)؛
- النقطة الأساسية (العمل): ويتمثل في صنع قرار مهم أو ابتكار، والذي يؤدي من طرف موظف واحد أو عدة موظفين متكافئين وظيفيا في نفس الوقت، وبدون أي تفاعل فيما بينهم خلال العملية الإنتاجية؛
- الروابط: وتكون موجهة بطبيعتها، وتمثل تدفقا للمنتج أو المعلومة الوسيطة من أحد النقاط الأساسية.



Source : Chun Wei Choo & Nike Bontis, 2002, p(631).

الشكل (1-1): الإطار المفاهيمي لعمل المجالات الفرعية لرأس المال الفكري

أعطى الشكل (1-1) تفسيراً لآلية عمل المجالات الفرعية الثلاثة لرأس المال الفكري، وكيفية التنسيق بين وظائفها لتؤدي دورها في خلق القيمة في المؤسسة، وهو ما بينه في النقاط التالية (Chun, W & Nike, 2002, pp632-633):

النقطة (أ) تمثل مركزا لرأس المال البشري، وهي مجموعة من النقاط الأساسية (وحدة رأس المال البشري هي النقطة الأساسية) التي تحاول الارتباط ببعضها البعض بشكل يجعل رأس المال البشري مقروءا، سهل الترجمة والتفسير.

النقطة (ب) توضح الروابط الهيكلية للنقاط الأساسية التي تعمل على تحويل رأس المال البشري إلى رأس المال هيكلي، والذي يجسد المعارف الضمنية الهيكلية المتواجدة في عدد غير منتهي من العلاقات التي تمكن المؤسسة من أداء مهامها بطريقة منسقة مفهومة لدى معظم المساهمين في العلاقة.

وتشير الأسهم داخل رأس المال الهيكلي في الشكل (1-1) إلى أن محور تطوير رأس المال الفكري هو إخراجها من العقول إلى المؤسسة، ويتمثل جوهره في المعارف المتواجدة في روتين المؤسسة، مجاله داخلي بالنسبة للمؤسسة وخارجي بالنسبة للموظفين، قياسه يتم بصعوبة ويعتبر كدالة للفعالية (وظيفة الإخراج في وحدة زمنية)، وهو متوسط الصعوبة في التدوين.

النقطة (ج) توضح رأس المال ألعلاقاتي، وهو أصعب للتطوير عن باقي مكونات رأس المال الفكري، لأنه الأكثر خارجية بالنسبة للمؤسسة، ويمثل إمكانات الأصول غير الملموسة خارج للمؤسسة، موضوعه الأساسي هو معارف السلاسل السوقية، العلاقات بالموردين والمستهلكين، والفهم الصحيح لتأثيرات الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.

والأسهم تمثل المعارف التي يجب أن تتدفق من المصادر الخارجية للمؤسسة إلى داخلها عن طريق النقاط الأساسية المترابطة. ويتمثل جوهر رأس المال ألعلاقاتي في المعارف المتواجدة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، مجالها خارج المؤسسة وخارج عن النقاط الأساسية لرأس المال البشري، صعوبة القياس وتعتبر كدالة لطول الأمد.

وبالرغم من اختلاف طرق تقسيم رأس المال الفكري، إلا أن الطريقة الأكثر استحساناً لدى الكتاب هي تقسيمه إلى ثلاث فئات على أساس السلوك الاقتصادي:

- رأس المال البشري: "يعتبر كل الصفات المتعلقة بالأفراد كموارد في المؤسسة، حيث لا يمكن تعويضها بالآلات أو تدوينها" (Goran.R & others, 2005, p19)، ويتضمن القدرات العقلية والمعارف الضمنية، الكفاءة، المهارة، الخبرة، السلوك، شبكة الأعمال الشخصية، وغيرها (Nermien Al Ali, 2003, p33).

- رأس المال الهيكلي: عرفه (Leif Edvinsson) بأنه "شيء يبقى في المؤسسة بعد خروج الموظفين، ولكنه لا يوجد بالميزانية المحاسبية"، ويتضمن عدة موارد كالعلامة التجارية، الملكية الفكرية، الأنظمة، المناهج، الهياكل التنظيمية، المعلومة (سواء مكتوبة على الورق أو في قواعد البيانات)، وغيرها" (Goran.R & others, 2005, p19).

كما يتميز رأس المال الهيكلي بمكوناته التكنولوجية، القدرات الداخلية والمعارف (Chun,W& Nike, B.2002, pp631-632)، والتي تعتبر جزءاً مهماً لحل المشاكل التكنولوجية ولهندسة الكفاءات (قدرة المؤسسة على إدماج مكونات كفاءاتها معاً بطرق جديدة ومرنة ولتطوير الكفاءات الجديدة المطلوبة، كسلاسل الاتصال، تصفية المعلومات، استراتيجيات حل المشاكل التي تنشأ بين الجماعات، أنظمة الرقابة والقيم الثقافية،...).

- رأس المال العلائقي: "ويضم كل العلاقات الخارجية للمؤسسة، مثل العملاء، المستهلكين، الوسطاء، المندوبين، الموردين، الشركاء، الملاك، المقرضين، الصناعة، الحكومة" (Goran. R.&others,2005, p19).

كما عرف رأس المال العلاقتي بأنه: "القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن، ولأهم، الموردين، الجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المؤسسة بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف" (عبد الستار حسين يوسف، 2005، ص 9).

ومما سبق نستطيع تعريف رأس المال الفكري للمؤسسة على أنه: "كل أشكال المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، سواء تلك التي يمتلكها المورد البشري كالكفاءة، الخبرة، المهارة، القدرات الضمنية، السلوكيات أو شبكات العلاقات... (رأس المال البشري)، أو المعارف المتواجدة بالمؤسسة كالعلامة التجارية، المناهج، الأنظمة، ثقافة المؤسسة ومختلف المعلومات المسجلة بقواعد البيانات والمكتوبة على الأوراق (رأس المال الهيكلي)، بالإضافة إلى المعارف المتواجدة في علاقات المؤسسة بمحيطها الخارجي كالعملاء، الموردين، الوسطاء، المناديين، الموردين، الشركاء، الملاك، المقرضين، الصناعة، الحكومة (رأس المال العلاقتي)".

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

رغم تباين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا أن هناك إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من رأس المال البشري، الهيكلي والعلاقتي، حيث أعطى الباحثون والمختصون في هذا المجال عدة تصنيفات لمكوناته. والجدول رقم (1-1) يوضح أهم هذه التصنيفات والتقسيمات الأساسية لرأس المال الفكري في المؤسسات.

الجدول (1-1): تقسيم مكونات رأس المال الفكري حسب التسلسل الزمني

الباحث	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
توماس ستيوارت 1997	رأس المال البشري؛ رأس المال الهيكلي؛ رأس المال الزبوني.	الأفراد، الفرق، القيادة، الهياكل، الأنظمة، براءات الاختراع، قواعد البيانات، العقود، الولاء والعلامات.
أدفنسون ومايلون 1997	رأس المال البشري؛ رأس المال الزبوني؛ رأس المال التجديد والتطوير؛ رأس المال العملياتي.	مهارات، خبرات، معارف العاملين. العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود. مشروعات البحث والتطوير، المنتجات الجديدة. التكنولوجيا والدراية الفنية.
كارل سفيبي 1997.	الهيكل الداخلي؛ الهيكل الخارجي؛ الهيكل البشري.	الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات. التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الموردين، الشركاء، المستثمرين الاستراتيجيين، السمعة والتميز. القدرات، المعارف، الخبرات الفردية والجماعية والقدرات على حل المشكلات.
مايو 2000	رأس المال البشري؛ رأس المال التنظيمي؛ رأس المال العلاقتي.	القدرات الفردية، الخبرة، الحكمة، القيادة والدافعية. الأنظمة، قواعد البيانات وثقافة المؤسسة. العلاقة مع الزبائن، رضا الزبون ووفائه وصورة المؤسسة.
جوان روس	الموارد البشرية	القدرات المعرفية، الوظيفية السلوكية، قدرات

2000	الموارد التنظيمية الموارد المرتبطة بالعلاقات.	إنشاء القيمة. الروتين التنظيمي، العمليات والمعلومات، البرمجيات والهياكل. العلاقات مع الزبائن، الموردون والحكومة.
مور وآخرون 2004	الموارد البشرية الموارد العلاقات البنية التحتية الملكية الفكرية	الخبرات، القدرات على حل المشاكل، الإبداع، المهارات الريادية والإدارية. العلامات التجارية، الزبائن وقنوات التوزيع. الأساليب الفنية، العمليات والتكنولوجيا. الأسرار التجارية وحقوق التصميم.
هامرتين وفان ديرمير 2005	المستوى الأول: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ورأس المال العلاقاتي. المستوى الثاني: موارد وأنشطة غير ملموسة.	الموارد اللاملموسة: الأصول (العلامة، البراءات، التراخيص) + المهارات (التنظيم، الفرق). الأنشطة اللاملموسة: البحث والتطوير، التدريب، التخطيط والتسويق.
راوية حسن 2005.	الأصول البشرية (رأس المال البشري). الأصول الفكرية رأس المال الهيكلية الملكية الفكرية رأس المال العلاقات.	المعرفة المحفوظة مثل: المهارات، الإبداع والخبرة. المعرفة المستقلة مثل: الخطط والتصميمات الهندسية، برامج الحاسب الآلي. الثقافة، النماذج التنظيمية، العمليات والإجراءات. براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر، المؤتمرات.

المصدر: نجم عبود نجم، 2010، ص131.

قدم الكتاب في الجدول (1-1) خلال الفترة ما بين 1997 و2005 عدة تقسيمات لرأس المال الفكري، إلا أنها تصب في مجرى رئيسي واحد، حيث يقسم إلى رأس مال بشري، رأس مال هيكلي ورأس مال علاقتي. مع الاختلاف الجزئي في قسم رأس المال الهيكلي، أين قام أدفنسون ومايلون 1997 بتجزئته إلى رأس مال التطوير والتجديد ورأس مال عملياتي، و كما جزءه مور وآخرون 2004 إلى بنية تحتية وملكية فكرية.

مما سبق أرى أن المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي، متفقة مع تقسيمات الكتاب (توماس ستيوارت 1997، مايو 2000، جوان روس 2000)، لأنها تجمع كل المكونات الأخرى الموردة في التعاريف الأخرى.

كما قامت مجموعة من المديرين الماليين التنفيذيين لمجموعة شركات (Skandia AFS)، (GIBC) و (DowChemical) بدراسة وتحليل رأس المال الفكري ووصلوا إلى أنه يتكون من ثلاث فئات أساسية، رأس المال البشري، التنظيمي والعلاقتي، أين وضعوا نموذجا لمكونات رأس المال الفكري بالمؤسسات، وهو الموضح في الجدول (1-2)، وقد برهنوا على أن رأس المال البشري يمثل لبنة أساسية في خلق القيمة بالمؤسسات وجعلها تكسب مزايا تنافسية دائمة، بحيث يعطي القدرة لأي أحد على إنشاء رأس المال الهيكلي للمؤسسة، والذان يعملان على خلق رأس المال العلاقتي من خلال تفاعلها، وبالتفاعل الذي يكون بين تلك الفئات الثلاث تخلق القيمة بالمؤسسة، أين تحدد درجة التفاعل مستوى زيادة القيمة المخلقة (Anthony.w&others, 2004,p16).

الجدول (1-2): نموذج لمكونات رأس المال الفكري في المؤسسات

رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقتي	رأس المال البشري
- المعلومات؛ - البحث والتطوير؛ - براءة الاختراع؛ - حقوق النشر - والتأليف؛ - العلامة التجارية؛ - الترخيص؛ - المناهج وأساليب العمل؛ - دليل أساليب العمل (توحيد المعايير)؛ - أفضل الممارسات المتبعة؛ - قواعد البيانات؛ - نظم تكنولوجيا المعلومات؛ - أنظمة الشبكات؛ - فلسفة التنظيم؛ - ثقافة المؤسسة.	- العلاقات مع العملاء؛ - قدرة الاحتفاظ بالعملاء؛ - رضا العملاء؛ - العقود الملائمة؛ - السمعة؛ - صورة العلامة التجارية؛ - قنوات البيع؛ - العلاقات بالموردين؛ - التعاون في ميدان الأعمال؛ - اتفاقيات منح الامتياز؛ - الاستشارات السوقية؛ - ولاء العملاء.	- المعرفة؛ - المهارة (في حل المشكلات)؛ - الكفاءة؛ - الخبرة؛ - الدوافع؛ - الابتكار؛ - روح المبادرة؛ - صفات القيادة؛ - قدرة التكيف؛ - سرعة البديهة؛ - القيم؛ - الرضا لدى العاملين؛ - معدل دوران العمال؛ - المؤهلات المهنية؛ - التعلم؛ - التدريب؛ - معارف أداء الأعمال.

Source: Anthony wall & others, 2004, p(16).

يوضح الجدول (1-2) مكونات رأس المال الفكري، حيث جزءه إلى مكونات تابعة لرأس المال البشري وتضم (المعرفة، الابتكار، الصفات الذاتية، الرضا الوظيفي، التعلم والتدريب)، ومكونات تابعة لرأس المال الهيكلي، وتضم (المعلومات، البحث والتطوير، النظم التكنولوجية، ثقافة المؤسسة، وكل أساليب العمل)، وأخرى تابعة لرأس المال العلاقتي، وتشمل (العلاقات مع العملاء، صورة العلامة التجارية، قنوات البيع، التعاون والاتفاقيات).

المطلب الثالث: خصائص وأدوار رأس المال الفكري في المؤسسات

يتميز رأس المال الفكري للمؤسسات بتنوع مكوناته بين رأس المال البشري، الهيكلي والعلاقاتي، وكذلك شموليتها لتلعب دوراً هاماً في منح المؤسسة القدرة التنافسية في بيئتها العالمية.

1- خصائص رأس المال الفكري في المؤسسات

تتصف موارد رأس المال الفكري بخصائص تميزها عن الموارد النقدية والمالية وتجعلها تتصرف بطريقة تختلف عنها، وبالتالي يجب أن تسير بطريقة تتلاءم مع خصائصها.

حيث يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص، أهمها (هاني السعيد، 2008، ص ص 25-27):

- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل؛
- يمثل أصلاً غير ملموس، حيث يتمثل أساساً في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح؛
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري المتسم باللامركزية في اتخاذ القرار؛
- يتواجد في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة؛
- صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض؛
- صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة المؤسسات؛
- صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية؛
- يمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسات؛
- وجود تكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية، الموارد البشرية، الهيكلية والعلاقاتية.

وسنورد في الجدول (1-3) ملخص لخصائص الموارد الخمس في المؤسسات، الموارد النقدية، المالية، البشرية، الهيكلية والعلاقاتية، لإبراز الفرق بين كل منها.

جدول (1-3): خصائص موارد رأس المال الفكري مقارنة بالموارد النقدية والمالية للمؤسسات

الموارد البشرية	الموارد الهيكلية	الموارد العلاقاتية	الموارد المالية	الموارد النقدية	
الموارد الموجودة بالإنسان فقط، القدرات والصفات الشخصية.	موارد ذات طبيعة ليست مادية، تطورها المؤسسة أو تمنحها مع ملكيتها بصفة قانونية.	كل أصحاب المصلحة المؤثرين على عمل المؤسسة.	كل ما هو ملموس: الأصول المبنية في ميزانية المؤسسة.	تأخذ شكل نقدي أو أوراق مالية سهلة التحويل إلى نقود.	الوصف
الموظفين	المؤسسة	الأطراف خارج المؤسسة	المؤسسة	المؤسسة	الملكية والتحكم
تزايد العائدات الحدية	الاقتصاد الشبكي (زيادة قيمة المنتج تابعة لزيادة عدد المستهلكين)	الاقتصاد الشبكي	تناقص العوائد الحدية	تناقص العوائد الحدية	السلوك الاقتصادي
لا	لا	لا	نعم	نعم	التنافس التزامني للموارد
كبير	كبير	كبير	قليل	قليل	عدم تماثل المعلومات
لا	جزئيا	لا	نعم	نعم	إمكانية إقصاء المستعمل

Source: Goran Roos & others, 2005, pp 30-31.

ويمكن شرح خصائص لرأس المال الفكري ومقارنتها بخصائص رؤوس الأموال النقدية والمالية في النقاط التالية:

- الملكية والقدرة على التحكم: ترجع ملكية وقدرة التحكم بالموارد النقدية والمالية إلى المؤسسة وكذلك الموارد التنظيمية، أما رأس المال البشري والعلاقاتي فهما ليسا ملكا لأي أحد ولا يتحكم بهما سوى الفرد

ذاته. فالحاجز الوحيد بين كفاءة الفرد والمؤسسة التي ترغب في استغلال هذه الكفاءة هو الفرد نفسه، وكذلك بالنسبة للعلاقة.

- **السلوك الاقتصادي:** تتبع الموارد النقدية والمالية قانون تناقص العوائد الحدية بينما تتبع الموارد العلاقاتية و الهيكالية قانون الاقتصاد الشبكي (زيادة قيمة المنتج تابعة لزيادة عدد المستهلكين) وهو ما يمكن أن نراه مثلاً في العلاقات مع العملاء وفي العلامة التجارية.

- **التنافس التزماني للموارد:** الموارد النقدية والمالية هي موارد متنافسة تزامنياً، بمعنى أنه لا يمكن استعمالها لتحقيق أهداف متنوعة وفي نفس الوقت، أما موارد رأس المال البشري والعلاقاتية فهي تزامنية، حيث يمكن استعمالها لعدة أغراض وبنفس الوقت. وهذا ما تبينه الأمثلة التالية:

- يمكن للعلاقة مع العميل أن تستعمل في كسب الأرباح وبناء العلامة التجارية بأن واحد (علاقاتي)؛
- يمكن التسجيل في نظام الحجز لمكانين مختلفين بأن واحد (تنظيمي)؛
- يمكن للفرد الكفاء التفكير بمشاكل العمل وسياقه السيرة للذهاب إلى المطار بأن واحد (بشري).

- **عدم تماثل المعلومات:** على عكس الموارد النقدية والمالية، فلموارد رأس المال الفكري درجة تباين المعلومات أعلى من الدرجة العادية.

- **الاستبعاد:** للموارد النقدية والمالية خاصية الاستبعاد بالكامل، بمعنى الإمكانية القانونية لمنع الآخرين من استخدامها، أما موارد رأس المال الفكري لها استبعاد جزئي فقط، بمعنى أنه من الصعب جداً منع القانوني للآخرين من الاستيلاء عليها وجني فوائد اقتصادية منها، حيث

يمكن للعلاقات أن تغتصب وأن يحتذى بالعلامة التجارية، كما يمكن استعمال المعلومات المقدمة في ملف براءة الاختراع الأصلية (Goran.R&others, 2005, p22).

- **العوائد ليست خطية:** على عكس أشكال موارد الاقتصاد القديم (النقدية والمالية) فإن عوائد الأشكال الثلاثة لرأس المال الفكري ليست خطية (Goran.R,&others, 2005, p29).

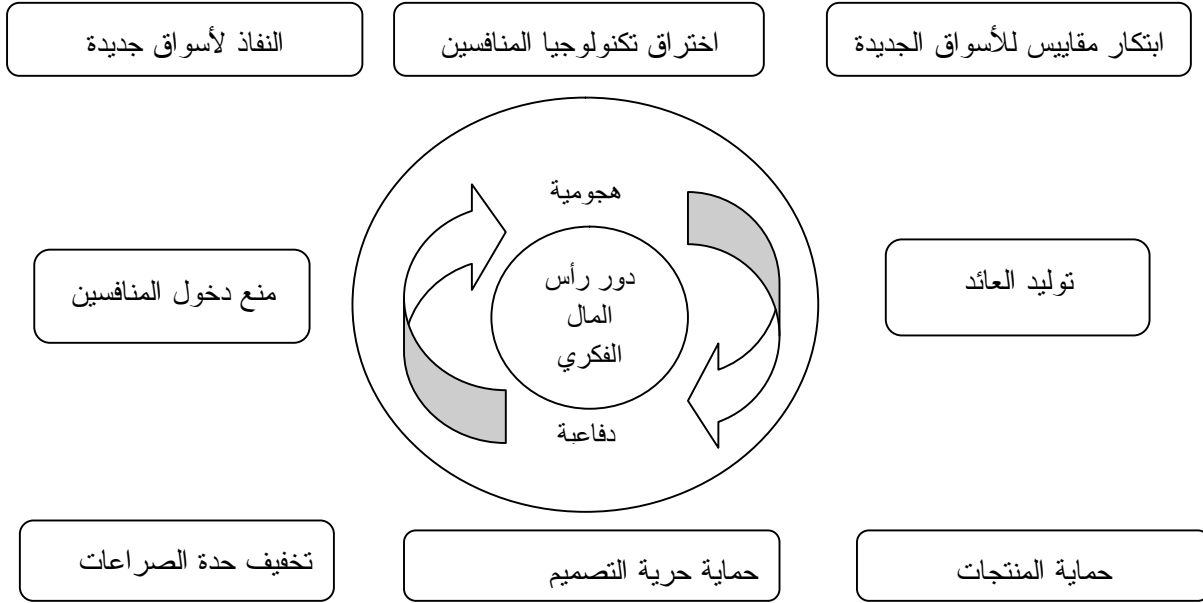
كما يمكن لرأس المال الفكري الجمع بين الخواص المتضادة، حيث بين (Dzin Kowski) بأنه يتميز بـ:

- **الثبات والمرونة:** يتميز رأس المال الفكري بالثبات أو بالمرونة (ثابت كبراءة الاختراع ومرن كالقدرات البشرية)؛

- **يعتبر من المدخلات والمخرجات:** يمكن أن يكون رأس المال الفكري من المدخلات والمخرجات لعملية خلق القيمة بنفس الوقت، لأنه معرفة تحولت إلى قيمة ومنتج نهائي لتحول المعرفة (Anthony. w & others, 2004, p17).

2- دور رأس المال الفكري في المؤسسات

يقوم رأس المال الفكري بمجموعة من الأدوار والمقسمة إلى أدوار دفاعية وهجومية، وهو ما يوضحه الشكل (1-2).



المصدر: سعد علي الغنزي، أحمد علي صالح، 2009، ص178.

الشكل (1-2): أدوار رأس المال الفكري في المؤسسات

من خلال الشكل رقم (1-2)، نجد بأن لرأس المال الفكري عدة أدوار، تتمثل أساساً في ما يلي (رواية حسن، 2005، ص ص 175-374):

- أدوار دفاعية: وتشمل الممارسات التالية:

- حماية المنتجات والخدمات المتحققة من ابتكارات رأس المال الفكري للمؤسسة؛
- حماية حرية التصميم والإبداع؛
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى القضائية.

- أدوار هجومية (مبادرة): وتضم الممارسات التالية:

- توليد العائد عن طريق المنتجات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للمؤسسة والموجودات الفكرية بها؛
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة؛

- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛
- صياغة استراتيجيات تعيق دخول المنافسين الجدد.

وكما هو ممثل في الشكل رقم (1-2) يمكن لرأس المال الفكري الانتقال من الدور الهجومي إلى الدور الدفاعي والعكس صحيح.

ونظرا لأهمية رأس المال الفكري والدور الذي يلعبه في خلق القيمة والمزايا التنافسية للمؤسسة، نقوم بمحاولة تحليل عناصره الأساسية مبرزين مفهومها وخصائصها التي تمكن من إنجاح المؤسسة وحيازة مزايا تنافسية داخل محيطها التنافسي.

المبحث الثاني: رأس المال البشري، القوة الكامنة لخلق تنافسية المؤسسات

يعتبر رأس المال البشري في المؤسسة القوة الكامنة لخلق القدرة التنافسية العالمية، كون المورد البشري هو الذي يمتلك المعارف الضمنية، والتي تتميز بالخصوصية والندرة، حيث تعمل المؤسسات على تثمينها والاستفادة منها، من خلال تحويلها إلى مهارات وكفاءات، ومما يحسن بالنتيجة من أداء وكفاءة المؤسسة، كما أن الصفات الذاتية للمورد البشري تعطي قوة دفع كبيرة لتميز المؤسسة، كون هذه الصفات غير قابلة للتقليد والمسئولة الأولى عن إتمام عملية تثمين المعرفة بالمؤسسة، إضافة إلى تفرد المورد البشري بالقدرة على الابتكار، حيث يعتبر هذا الأخير العامل الأساسي في خلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمؤسسة.

المطلب الأول: القوى الكامنة لمعارف المورد البشري في خلق تنافسية المؤسسات

تعتبر المعرفة بمثابة العنصر الأساسي في أداء أعمال المؤسسات بشكل ناجح، وذلك باعتبارها موردا لخلق الثروة.

كما أن المعرفة تعتبر المصدر الأول لرفع أداء وكفاءة المؤسسات وتمكينها من اكتساب تنافسية في محيطها العالمي، حيث أنها تتميز بالتحول إلى مهارات وكفاءات عندما تجسد في نشاطات المؤسسة.

1- المعرفة

تختلف أنواع المعرفة حسب مصدرها والمجال الذي تطبق فيه، فإذا ما طبقت على ما نعرف فعله سميت "الإنتاجية"، وإذا ما طبقت على ما هو جديد ومختلف سميت "اختراعا".

1-1- المعرفة وتصنيفاتها

عرفت "المعرفة بأنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر نوي العقول والمهارات الفكرية" (طه حسين نوي، 2011، ص13).

ولقد أعطيت التصنيفات التالية للمعرفة (Ronald,J. Baker, 2008, p102):

- المعارف الإدراكية: وهي تلك المعارف التي تعتمد على القدرات والمهارات الإدراكية والاستيعابية، وتستعملها المؤسسات التي تعتمد على التحليل الرمزي في أداء أعمالها؛

- المعارف المجسدة: وهي المعارف الموجهة للعمل وتمثل الجزء الصريح، وعرفت "بالمعارف التابعة للحضور المادي للأفراد، الأحاسيس والمعلومات الحسية، المنبهات المادية والمحادثات التي تتم وجهًا لوجه، وتكتسب هذه المعارف بالممارسة" (Chun,W& Nike, B.2002, p52)، وتستعملها المؤسسات التي تعتمد على الخبرة؛

- المعرفة الثقافية: تشير إلى عملية الوصول إلى مفاهيم مشتركة، أي الثقافة، وتستعملها المؤسسات الكثيفة الاتصالات؛

- المعرفة (الصريحة): وهي المعلومات التي يمكن نقلها بواسطة الإشارات والرموز؛

- المعرفة الضمنية: وهي المعارف المتواجدة في الإجراءات النظامية (الروتين)، وتتمثل في التحليل من حيث الأنظمة والعلاقات، وتستعملها المؤسسات الروتينية المعرفة.

والشكل رقم (1-3) التالي يوضح استعمال المؤسسات لأنواع المعرفة، حسب نوع المؤسسة واحتياجاتها لبلوغ أهدافها (Chun,W& Nike, B.2002, p53).

مؤسسات المعرفة الروتينية (2) (تركز على مساهمات الأفراد الأساسيين)	مؤسسات كثيفة الاتصالات (4) (التركيز على النجاح الجماعي)
أساسها المعرفة الضمنية في التكنولوجيات، القوانين والعمليات. ▪ رأس مالها نوعي، قد تكون تكنولوجية أو كثيفة العمالة. ▪ التقسيم هرمي للعمل والرقابة؛ ▪ متطلباتها للمهارة منخفضة. أمثلة: ▪ قديما: تعتمد على الآلات؛ ▪ حاليا: تعتمد على الكفاءات التنظيمية واستراتيجيات المؤسسة؛ ▪ تطوير برامج الإعلام الآلي لإدماج أنظمة العمل.	تركز على المعارف الثقافية والفهم الجماعي. ▪ الاتصال والتعاون هما العمليتين الأساسيتين. ▪ تستمد قوتها من الاندماج. ▪ الخبرة متغلغلة ومنتشرة. أمثلة: ▪ قديما: المرونة التنظيمية (الديمقراطية)، الإنتاج بواسطة الابتكار. ▪ حاليا: خلق المعرفة، المحادثة، ... ▪ تطوير أنظمة تدعم العمل التعاوني.
مؤسسات تعتمد على الخبرة (1) (تركز على حل المشاكل الشائعة)	مؤسسات تعتمد على المحلل الرمزي (3) (تركز على حل المشاكل الجديدة)
تعتمد على الكفاءات المجسدة للأعضاء الأساسيين. ▪ أداء الخبراء المتخصصين مصيري بالنسبة للمؤسسة؛ ▪ القوة والقوانين تأتي من السمعة الاحترافية؛ ▪ تركيز عالي على التدريب والتأهيل. أمثلة: ▪ قديما : "بيروقراطية احترافية" مثل المستشفيات؛ ▪ حاليا: تطوير الكفاءات الفردية؛ ▪ دعم المعلومات وتصميم النظم الخبرة.	تعتمد على المهارات العقلية للأعضاء الأساسيين. ▪ حل مشاكل الريادية؛ ▪ القوة والقوانين تأتي من الانجازات الإبداعية؛ ▪ المعالجة الرمزية هي المهارة الأساسية. أمثلة: ▪ مؤسسة عالية المعارف مثل (Software consultancy)؛ ▪ حاليا: تطوير المحللين الرمزيين؛ ▪ إحلال كفاءات العمل ببرامج الإعلام الآلي.

Source : Chun Wei Choo& Nike Bontis, 2002, p(53).

الشكل (1-3): المؤسسات وأنواع المعرفة

تختلف حاجة المؤسسات لنوع المعرفة التي تركز عليها باختلاف طريقة عمل المؤسسة وغاياتها، حيث توجد مؤسسات تعتمد على خبرة الموظفين ومعارفهم الضمنية بالدرجة الأولى، وتعمل على تطويرها بالتدريب والتأهيل، وتتبنى بشكل كبير العمل الفردي للموظفين، وتقابلها المؤسسات الكثيفة الاتصالات التي تعتمد أساساً على العمل الجماعي وتحاول إدارة المعرفة باستخراج المعارف الضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة لتتقل بين موظفي المؤسسة، واستخراج المعرفة الجماعية الناتجة عن تفاعل المعارف الفردية، لاستغلالها في خلق القيمة.

كما تعتمد بعض المؤسسات على المعرفة الروتينية المتواجدة بالتكنولوجيات والعمالة الكثيفة، ولا تتطلب مهارة كبيرة لأداء نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وأخرى تسعى للريادية باستغلال المهارات العقلية الابتكارية والإبداعية لدى المورد البشري.

2-1- تثمين المعارف

تسمح تثمين المعارف بتحويل نتائج الخبرات السابقة إلى وسائل إنتاج نتائج جديدة، وهذه العملية تمكن من اقتصاد الوقت، حيث أن ما يضيع الوقت في المؤسسة هو عملية إعادة إيجاد حلول للمشاكل الحالية، وهي شرط أساسي للإبداع، لأنه لا يمكن إنتاج الجديد دون أخذ في عين الاعتبار ما هو موجود (سماح صولح، 2010، ص55).

وتتكون عملية تثمين المعارف من عدة مراحل تتمحور حول مفهوم المعرفة الإستراتيجية، حيث تتمثل:

- المرحلة الأولى: في اكتشاف المعارف أو تحديد هوية الموارد (معرفة، معرفة عملية) وتموضعها وتحديد مميزاتها وتنظيمها .

- المرحلة الثانية: المحافظة على المعارف وتكييفها وتشكيلها وحفظها في سجلات وهذا ما يسمح لمجموع أعضاء المؤسسة للوصول إليها والقيام بنشرها واستغلالها وتولييفها بهدف خلق معارف جديدة .
- المرحلة الثالثة: التحديث المستمر لهذه المعارف وإثرائها وإنعاشها للرجوع إلى الخبرة (سماح صولح، 2010، ص55).
- وقد وضع الكتاب الطريقة التي يتم وفقها تثمين المعرفة، أين تتحول المعارف الضمنية للموظفين والمسيرين إلى معارف صريحة تمتلكها المؤسسة وتستعملها في مواجهة المنافسة.
- تم تحديد أربع أنماط لتحول المعرفة، يوضحها الشكل (1-4) (Lionel ESCAFFRE, 2002, p79)

نحو			من
المعارف الضمنية	المعارف الصريحة		
المعارف الضمنية	التنشئة الاجتماعية		
المعارف الصريحة	الإدخال		
	التوليف		

Source : Lionel ESCAFFRE, 2002, p(79).

الشكل (1-4): تثمين المعارف في المؤسسات

- الإخراج: وهي تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة؛
- التوليف: منهجة التطورات الصريحة في نظام معرفي؛
- الإدخال: امتصاص بعض الأفراد للمعارف الصريحة وتحويلها إلى معارف ضمنية؛
- التنشئة الاجتماعية: تقاسم الخبرات (المعارف الضمنية لبعض الأفراد مع المعارف الضمنية للآخرين).
- أين يعتمد في خلق المعرفة بالمؤسسة بصورة أساسية على مدى التحكم في التفاعل بين المعارف الضمنية والصريحة.

3-1- معرفة أداء الأعمال

بعد كسب المؤسسة للمعارف، تبحث عن الطرق المثلى لاستغلالها حتى تخلق لها القيمة وتمكنها من مواجهة المنافسة.

وقد عرفت معرفة أداء الأعمال "بالقيمة التي تضيفها المعلومة" وأقر الكاتبين بأن "معرفة أداء الأعمال في المؤسسات تعطي خدمات غير عادية ومبتكرة لحل المشكلات" (Chun, W & Nike, B.2002, p51).

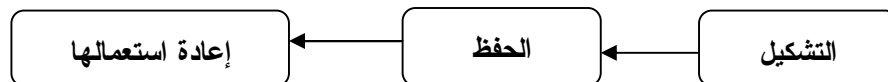
وقد قدم تعريفًا شاملاً لمعرفة أداء العمل بأنها "المعرفة التي ترتبط بشيء أو بنتاج لا يستلزم أن تكون الإجابة محددة ومقيدة كنعم/لا أو أ/ب/د، فمعرفة أداء الأعمال لشخص تابعة لمعارفه المنهجية، أين يقوم بتكوين قدراته على القيام بالعمل (النشاط)، كفاءته في أداء هذا العمل (النشاط) ويجسدها بإتمامه لهذا العمل بنجاح" (Lionel ESCAFFRE 2002, p106).

وهي عكس المعرفة التي لا ترتبط بأنشطة المؤسسة، حيث يمكنها التحول بصورة مستقلة عن إتمام العمل (النشاط)، كما أن المعرفة هي التي تغذي تجسيد معرفة أداء الأعمال، والتي تؤدي بدورها إلى إنتاج معارف أخرى (Lionel ESCAFFRE 2002, p106).

إن معرفة أداء الأعمال ترتبط بصورة مباشرة بإتمام أنشطة المؤسسة بنجاح، وتحقيق طرق عمل، منتجات وخدمات مبتكرة.

ومنه يمكن تمثيل معرفة أداء الأعمال كعملية تثمين، كما هو موضح

بالشكل (5-1):



Source : Lionel ESCAFFRE, 2002, p106.

الشكل (5-1): عملية تثمين معرفة أداء الأعمال

إن تثمين معرفة أداء الأعمال تعمل على تشكيل، حفظ وإعادة استعمال هذه المعارف للقيام بالأنشطة وإتمام العمل.

- التشكيل: يسمح بهيكلية المعرفة لتحضيرها للقيام بإنتاج السلع والخدمات؛

- الحفظ: هو ضمان الملكية للمؤسسة، وتعمل على توزيع وتجميع معارف أداء العمل من خلال حفظها (أنظمة المعلومات، قاعدة المعلومات...)، مما يمكن من تحويلها وبالتالي بيعها، وبالتالي سيسمح رأس المال معارف أداء الأعمال بالخلق المباشر للقيمة؛

- إعادة الاستعمال: هي نتيجة تثمين معارف أداء الأعمال.

وتعتبر هذه الخطوات هي المكونات الفعلية لعملية تثمين معارف أداء الأعمال، وحتى تنجح معارف أداء العمل في تحقيق مبتغيات المؤسسة، على هذه الأخيرة أن تمتلك مستوى عالي من المهارات.

2- المهارات

عرفت المهارة كـ " خبرة نوعية يمكن تعلمها، وتطبق على مهمة محددة في أداء العمل" (Ritva.L,2007,p52). فالمهارات تتضمن عملية حل المشكلات (البحث، تصميم المنتجات والتصنيع)، تحديد الشكل (التسويق، الإعلان واستشارات العملاء) والوساطة المالية (التمويل، البحث والتعاقد) (Chun,W& Nike,B.2002,p51).

مما سبق يمكن تعريف المهارة على أنها: "المعرفة التي تطبق في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة على مختلف المستويات، سواء الإستراتيجية، العملية، التسويقية أو التمويلية".

3- الكفاءة

تختلف مفاهيم الكفاءة حسب موقعها، فالكفاءة الفردية تعبر عن تلك التي يتصف بها الفرد والكفاءة المحورية هي التي تتصف بها المؤسسة.

3-1- الكفاءة الفردية

تعرف الكفاءة كـ "مجموع الخبرات والمعارف، المهارات، السمات الخاصة، جوانب الصورة الذاتية أو الدور الاجتماعي، القيم، الاتجاهات والمواقف التي اكتسبها الفرد أثناء حياته" (Ritva.L,2007,p52).

وهناك خصائص تميز بعض الأفراد ذوي الكفاءات الفردية وتجعل منهم كفاءات إستراتيجية، وسنذكر بعض خصائصهم الأساسية، وهي (Joe Tidd, 2006, p32):

- هم المسؤولون عن تقديم الفوائد الكبيرة للعملاء؛
- لهم مزايا تميز المؤسسة؛
- الندرة، بحيث تستغرق المؤسسة وقتا طويلا لكسبهم؛
- يمثلون ميزة دائمة، لصعوبة إيجادهم، وكذلك تقليدهم؛
- يعتبرون كتشكيلة متنوعة من الموارد؛
- يتميزون بمكونات ضمنية وبتركيبة اجتماعية معقدة ، فهم نتاج التعلم التجريبي.

ومن خلال هذه الكفاءات تتكون لدى المؤسسة كفاءات أساسية (محورية) والتي "تؤثر بصورة مباشرة على أنماط التوزيع، نشر المهارات، أولويات التخصيص للموارد، وسبل التحالفات والاستعانة بالمصادر الخارجية للتموين" (Joe Tidd, 2006, p5).

2-3- الكفاءة الأساسية (المحورية) للمؤسسات

تعتبر الكفاءة الأساسية في المؤسسة " ككتلة متماسكة أو مجموعة من الأصول، المعارف والمهارات، يعتمد عليها وتوضع في مركز جدول الأعمال الاستراتيجي للمؤسسة" (Joe Tidd, 2006,p6) ، لأن:

- الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات تكمن في كفاءاتها الأساسية وليست في منتجاتها، فالمصدر الحقيقي للميزة التنافسية موجود في القدرة الإدارية على الدمج بين التكنولوجيات والمهارات الإنتاجية لتصير كفاءات، مما يمكن المؤسسات على التكيف السريع مع الفرص المتغيرة؛

- تقوم الكفاءة الأساسية بتغذية أكثر من منتج أساسي ومن وحدة عمل بنفس الوقت، مما يستلزم توجيه الاستثمار والتحليل إليها عوضاً عن المنتج والسوق.

3-3- دورة حياة الكفاءة الأساسية

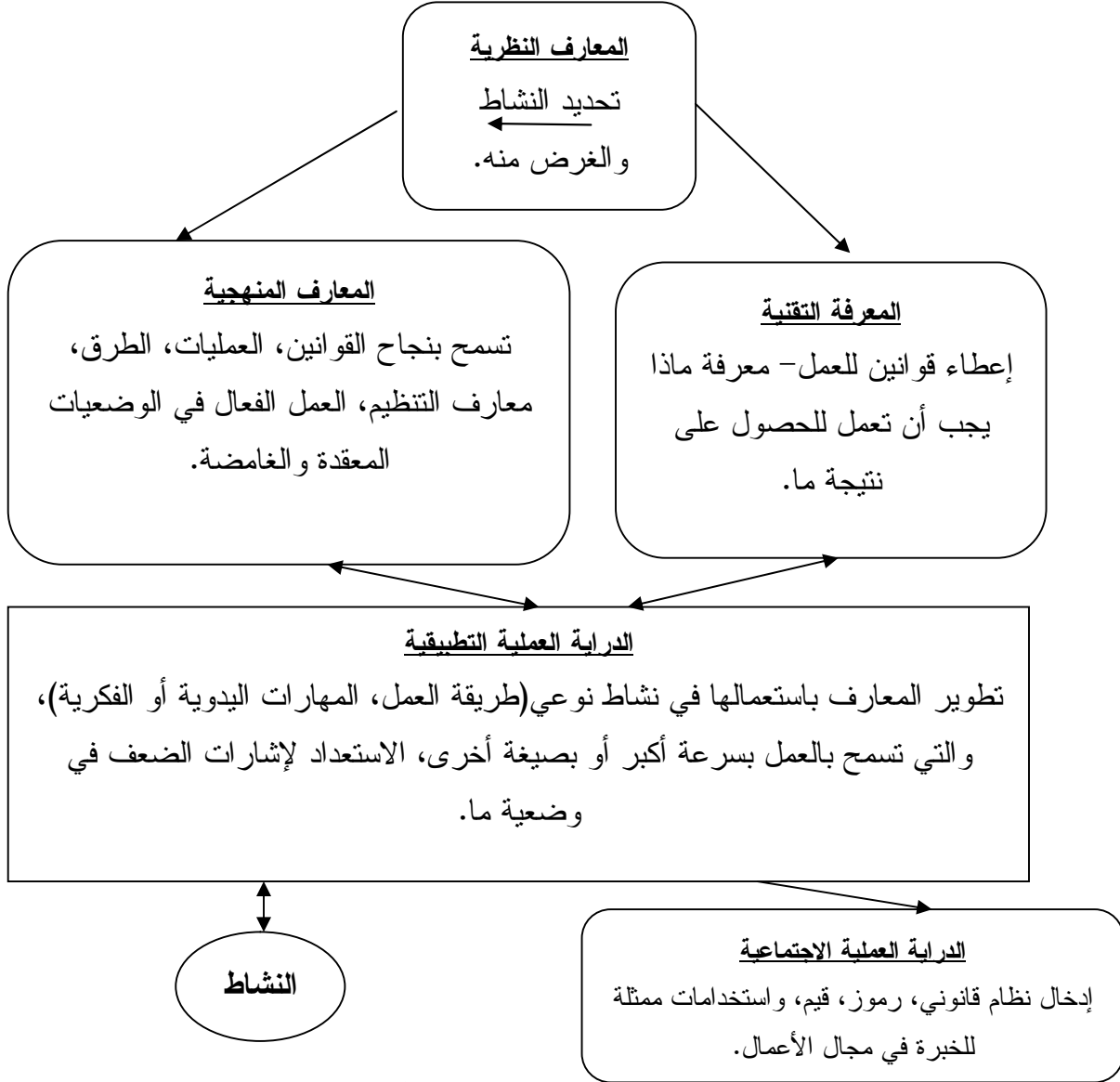
تتكون دورة حياة الكفاءة الأساسية من ثلاث مراحل _____
(Joe Tidd, 2006,p5):

- تحديد الكفاءة الأساسية؛
- تحويل هذه الكفاءات إلى عمليات، منتجات وخدمات جديدة؛
- التعلم من المشاريع الناجحة والفاشلة، واستعمال الخبرات لتحسين الكفاءات الموجودة وتطوير كفاءات جديدة.

3-4- الكفاءة كإدماج ديناميكي للمعارف

لأداء الأنشطة بفعالية، يتم استخدام مزيج المعارف الموجودة بالفرد (المعارف الضمنية، الظاهرية والعملية)، المؤسسة والمجتمع، وتجسد في إطار

اندماج ديناميكي يسمح بالحصول على الكفاءة، وهو ما يبينه الشكل رقم (1-6) التالي:



Source: Lionel Escaffre, 2002, p108.

الشكل (1-6): الكفاءة كإدماج ديناميكي للمعارف

بحيث يتم الانطلاق من المعارف النظرية التي تعطي وعيا بالنشاط والهدف منه، وتدمج مع المعارف التقنية لتعطي القوانين المؤطرة للعمل التي تمثلها المعارف المنهجية، ليندمج في دراية عملية تطبيقية تعمل على تطوير المعارف باستعمالها في نشاط نوعي، ثم تعطي دراية عملية اجتماعية تدخل نظم قانونية في مجال الأعمال، وكل هذا يعمل بديناميكية لأداء النشاط بكفاءة.

المطلب الثاني: الصفات الشخصية المحركة للقوى الكامنة بالموارد البشري في المؤسسات

تعتبر السمات الشخصية للمديرين والعاملين بالمؤسسة، من أهم مقومات نجاحها، حيث تؤثر دوافع الأفراد، طموحاتهم وصفاتهم القيادية على مستوى النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، كما أن سلوكياتهم تؤثر بشكل مباشر على علاقاتهم الداخلية والخارجية وتمكن المؤسسة من تحقيق غاياتها الإدارية.

1- الدوافع وطبيعة سلوك الأفراد داخل المؤسسات

إن الإدارة الحديثة تعرف "كعملية إنجاز أعمال وخدمات من خلال الآخرين، وهذا بتوجيه الجهود الفردية والجماعية للوصول إلى الأهداف المرجوة" (جمال الدين لعويسات، 2009، ص 11).

ويتحدد السلوك الفردي للعاملين في أي تنظيم بمجموعة من العوامل، تتمثل في مفهوم الدوافع والحوافز لدى الفرد، وبمستوى إدراكه وتصوره للأمور التي يحسها، يراها ويسمعها، وكذلك بالاتجاهات والقيم التي اكتسبها أو نشأ عليها خلال سنوات التنشئة الاجتماعية وما يصابها من خبرات، حيث أصبحت أحد أكبر التحديات الحالية أمام المؤسسات هي إشكالية إدارة سلوكيات مواردها البشرية بكفاءة وفعالية حتى تضمن التميز.

1-1- مفهوم الدوافع

تهتم نظريات الدوافع بمسببات السلوك الإنساني ومعوقات الرضا الوظيفي، وهي تقوم على فكرة أساسية أنه من الممكن تغيير سلوك الآخرين بحيث نشجع تكرار السلوك المرغوب ونمنع تكرار السلوك غير مقبول.

ولا يختلف الأفراد في قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب، بل تختلف في الدافعية المتوفرة لديهم، وتعرف الدوافع "بأنها الحاجات، الرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك

بوعبي تام أو لا شعوريا (جمال الدين لعويسات، 2009، ص12)، فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك والتي تضمن قيام الفرد بعمل معين.

كما يعرف الدافع في علم النفس، كلفظ يشرح طرق تصرف الأفراد. كما اعتبر كقوة محركة، موجهة ومحافظة على السلوكيات. أين حددا مكوناته الأساسية (Saleem Raza Batti & Sheema Haider, 2014, p12)، والمتمثلة في:

- التحريض: يتمثل في الاهتمام الأولي الذي يمتلكه الفرد اتجاه تحقيق هدف محدد؛

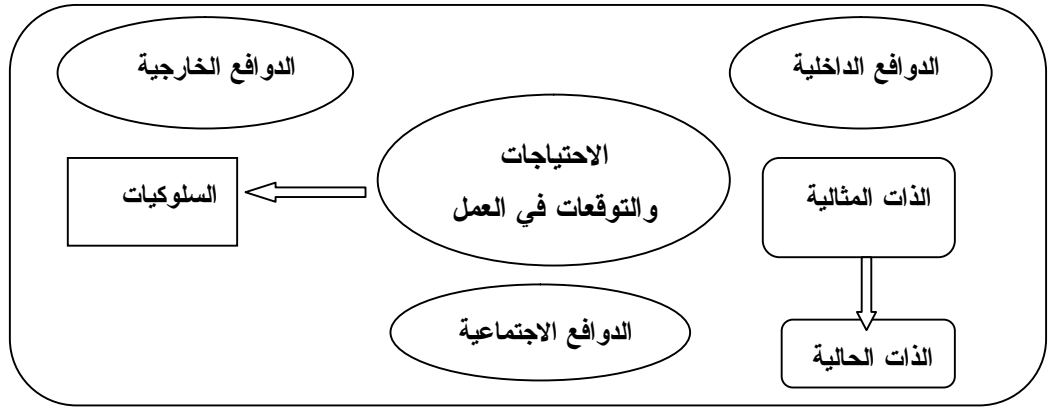
- التوجيه: وهي مجموع الإجراءات التي يتخذها الأفراد لتحقيق أهدافهم؛

- المحافظة: وهي الحفاظ على استمرارية السلوك إلى غاية تحقق الهدف.

في حين أن الدوافع الرئيسية التي تحفز سلوك معين تختلف من فرد لآخر، فمثلا الذهاب إلى العمل قد يكون دافعه الرئيسي هو الحصول على النقود، إلا أن هناك من يركز على دوافع أخرى غير المادية كتحقيق الذات.

1-2- عملية الاندفاع (التحفيز)

"تعمل عملية الاندفاع أو (التحفيز) عن طريق إدراك الأفراد للذات الحقيقية والذات المثالية" (Zorlu.S, 2009, pp23-24).



Source: Rollinson, 2008, P197.

الشكل (7-1): عملية الاندفاع

وهو ما يوضحه الشكل رقم (7-1) فكل فرد تعريف لذاته (نقاط القوة والضعف لديه، معتقداته، قدراته، وأحاسيسه...)، وتعريف للذات المثالية (الشخص الذي يرغب في أن يكون مثله)، أين يعرف الفرق بينهما بالاحتياجات (Rollinson, 2008, p197).

فمثلاً، إذا كانت هناك فروق بين قدرة المدير على قيادة الموظفين ومستوى المهارات القيادية التي يتوقعونها، فإنه سيقوم بجهود (سيحفز) لتحسين مهاراته القيادية حتى يبلغ المستوى المثالي الذي يحدده.

كما فرق (John Bratton, 2007, p321) "دوافع العمل بين المحفزات الداخلية (النفسية، كالرضا الوظيفي)، الخارجية (المادية، كالمكافآت) والاجتماعية (وهي أيضا نفسية، تأتي من علاقة الموظف بالآخرين)".

حيث أن الفهم الجيد لعملية الاندفاع من طرف المسيرين يحفز موظفيهم ويؤثر على سلوكياتهم، مما يحسن من أدائهم ويمنح للمؤسسة فرصاً لزيادة الربحية وخلق القيمة.

3-1- دوافع الاندماج في جماعات داخل المؤسسات

كون الجماعة جسر وإحدى قنوات تحقيق الحاجات، تعتبر دراسة دوافع الانضمام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية لأنه يؤثر بشكل كبير

على سلوك العاملين في المؤسسات، ويعود ذلك إلى (لعويسات، 2009، ص 24-27):

- الاعتماد المتبادل لأعضاء الجماعة على بعضهم البعض، فهم يشتركون بدرجة كبيرة في القيم، الاتجاهات والأهداف، الخلفيات الاقتصادية والعرقية، مع إمكانية تطوير المعايير السلوكية المقبولة؛
 - اعتبار أن العضوية في الجماعات توفر الأمن الثقافي، الاجتماعي والنفسي؛
 - الحاجة إلى الصداقة والدعم والحاجة للانتماء لتحقيق الذات، حيث يشعر الفرد بقيمته عندما ينتمي لمجموعة ما؛
 - الحاجة إلى التعاون المتبادل في العمل والتغلب على الملل.
- وهو ما يعطي فرصا للعمل الجماعي وتكوين فرق العمل، للتأثير في السلوكيات والقيم، و تبادل المعارف، وهو ما يوفر من تكاليف المؤسسات، ويزيد من إنتاجيتها وقدراتها التنافسية.

2- الصفات القيادية

للقائد تأثيرات كبيرة على مجريات الأمور بأي تنظيم، وذلك من حيث إمكانية استمراره ونجاحه. فالصفات القيادية الناجحة ضرورية في المؤسسات، حيث ترتبط بشكل مباشر بعملية صنع القرار وبنقطة المؤسسة.

2-1- مفهوم القيادة بالمؤسسة وطبيعتها

يقصد بالقيادة قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته بدون إلزام قانوني. وذلك نتيجة الاعتراف التلقائي للجماعة بقيمة القائد في تحقيق أهدافها، وكونه معبرا عن آمالها وطموحاتها، "فالقائد الإداري الناجح هو من يكسب تعاون العاملين معه من خلال قدرته على تحقيق التجانس بين أهداف التنظيم والأهداف الفردية" (لعويسات، 2009، ص 34).

ويمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد وشهرته في مجال ما، وبالتالي تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر قدوة، حيث تكسبه قدرة التأثير في الآخرين.

والقيادة هي عملية تفاعل بين تابعين ومتبوعين وهذا يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم.

وقد تمت عدة تعاريف للقيادة نعرض منها (أبو النصر، 2007، ص318) القيادة هي "عملية تؤثر في نشاط جماعة بالمؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، وإرساء قواعد لهذا الهدف". وبأنها "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه". وأنها "عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين، بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم".

وعليه فإن القيادة هي عملية تفاعل بين القادة ومجموعة من الأفراد خلال قيامهم بعمل ما، ويترتب عليها تحديد أهداف مشتركة، ثم تجسيد كل معارفهم لتحقيق تلك الأهداف المشتركة.

2-2- صفات القيادة المبدعة

عادة ما يركز القائد في العديد من المؤسسات على الربح، كما يشرع في اتخاذ إجراءات لتخفيض التكلفة، وهو أسلوب يعد ضروريا للمؤسسة المكافحة، ولكن "غالبا ما تؤدي الرغبة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح إلى إعاقة التفكير الإبداعي" (برافين جوبتا، ترجمة المغربي، 2008، ص ص340، 339).

الجدول (1-4): القيادة المبدعة

خصائص القيادة	القائد المبدع
التعلم	يصل إلى مجموعة متنوعة من الموضوعات، يتفاعل مع مجموعات العمل، الموظفين، العملاء والموردين.
الاستماع	يستمع جيدا لجميع الأفكار.
الأسلوب الشخصي	يتولى المخاطر وينفذ المهام بأسلوب جيد.
التفاعل مع العاملين	يشجع العمل بأسلوب مختلف وأفضل.
التفاعل مع الموردين	يطلب المشاركة في وضع حلول إبداعية.
التفاعل مع حاملي الأسهم	يطلب الدعم من أجل أداء طويل المدى.
توفير التغذية الراجعة	يكافئ على النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع إجراء التجارب.
السلوك	يقدم نفسه كقدوة وكشخص نشيط، متحمس، وإيجابي من خلال عمله.

المصدر: برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، 2008، ص(340).

يتصف القائد المبدع بخصائص قيادية تجعله مبدعا ورياديا، ومن أهمها: التفاعل الجيد مع كل من الموظفون، العملاء، الموردين، حاملي الأسهم وكل من يتعامل مع المؤسسة، كما يتسم بالسلوك الايجابي وتولي المخاطر لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن القائد يرتبط بصورة مباشرة بعملية صنع القرارات، والتي تعتبر من أبرز وأهم مهام القائد (Jim Highsmith, 2013,p93). لذا ينبغي عليه أن يتصف بالرؤية الواسعة والشاملة، القدرة التعليمية، التحفيز، التيسير، المصادقية، وغيرها، وأن يكون صانع قرار.

و"لتجسد قراراته بفعالية ينبغي أن لا تكون انفرادية أو تعسفية، إلا في بعض المواقف التي تستدعي ذلك" (Edgard H. Schein, 2010, p219). وهو من يجب أن يحدد متى يتحمل عبئ اتخاذ القرار لوحده ومتى يشجع الفريق على تحمله. كما يقوم القائد بخلق ثقافة المؤسسة من خلال معتقداته،

قيمه وفرضياته، ويجسدها بسلوكياته اليومية والميكانيزمات الرسمية التي يضعها، ويقوم بتغييرها في بعض الأحيان .

2-3- القيادة الريادية

تتطوي القيادة الريادية على نموذج جديد للتفكير والعمل، التي تبدأ بنظرة تختلف جوهرياً عن باقي المؤسسات، وتطبق منطقاً مختلفاً في عملية صنع القرار. ولا تستند على الخصائص الشخصية الفطرية، بل تعتمد على النماذج العقلية الفردية التي تدعم قوة العمل البشرية بغرض خلق وبناء عالم أفضل (Greenberg & at, 2011, p10).

وتتمثل مبادئ القيادة الريادية التي تحدد النموذج العقلي المعتمد في:

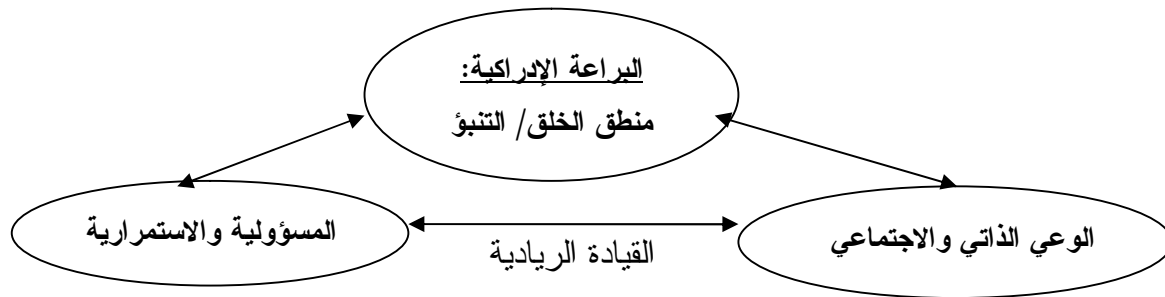
- البراعة الإدراكية: منطق الخلق والتنبؤ؛

- الوعي الذاتي والاجتماعي؛

- المسؤولية والاستمرارية.

والشكل (8-1) يوضح العمل المترابط لهذه المبادئ الثلاث في تشكيل

القيادة الريادية:



Source: Danna Greenberg & at, 2011, p11.

الشكل (8-1): مبادئ القيادة الريادية

حيث تعمل هذه المبادئ متجمعة على خلق القيادة الريادية، أين يستعمل الريادي مدركاته من تجاربه السابقة أو من المعلومات المتاحة لديه ليتنبأ بالقرار

الصحيح والفعال، مع الوعي تماما بذاته ومجتمعه حتى تكون أعماله فعالة، كما يجب أن تكون لديه المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وأن يعرف طريقة التنقل بين خلق القيمة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وإيجاد التوترات المحتملة ونقاط التآزر المتواجدة فيما بينهم.

2-4- مبادئ القيادة الإدارية الناجحة:

للقيادة الإدارية الناجحة ثمانية مبادئ أساسية (أبو النصر، 2007، ص 320-331):

- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: وهي تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمؤسسة. والرؤية الناجحة هي الرؤية التي تتكون بالإحساس، الشعور والتفكير الابتكاري والتحليلي.
- الثقة بالنفس وبالآخرين: بمعنى الشعور بالقوة، القدرة والجرأة، مع إنجاز الأعمال المطلوبة بمستوى جيد، وهي من مقومات النجاح في الحياة والعمل، وعلى القائد الناجح أن يثق بنفسه وبالآخرين وفي قدرتهم على أداء العمل المطلوب منهم.
- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين: مشاركتهم في كل مراحل العمل (وضع السياسة، التخطيط، اتخاذ القرارات، التنفيذ، المتابعة والتقييم) ومشاركة المرؤوسين دليل على الثقة بقدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم.
- توفير فرص التعلم والتدريب: لا بد من توفير فرص النمو والنضج للمرؤوسين، بغرض إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، فيما يتعلق بالمعلومات، الخبرات، المهارات، معدلات الأداء، طرق العمل، السلوك والاتجاهات بما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي.

- احترام التنوع والاستفادة منه: على القائد احترام التنوع والاختلاف وأن يراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين، وعليه أن يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب إنجازها.

- تنمية الابتكار لدى الفرد والمجموعة: الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام، العناية والرعاية وهو ثروة بشرية نادرة، ويمثل عنصراً أساسياً لتقدم الأمم والمنظمات.

- التكامل في العمل: توحيد العناصر والأجزاء لتكون كلاً واحداً.

- التوافق مع المجتمع: بمعنى تحقيق علاقة منسجمة نسبياً بين ونفسه ومع المجتمع المحيط به (جماعة الأسرة، العمل وثقافة المجتمع)، بما يسهم في إنجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين الطرفين.

فللقادة أدواراً تحدد بشكل كبير مسار المؤسسة، ومستوى أدائها ومدى مقدرتها على تحقيق أهدافها في بيئتها التنافسية.

3- الروح الريادية

للهريادية معنى واسع، وغالباً ما تكون بقلب ديناميكيات عمل المؤسسة والصناعة، فالريادية تتصف أساساً بالقدرة على تطوير واستغلال فرص العمل (Shane & Venkataraman, 2000, p218). واعتبرت كفاءة إستراتيجية قابلة للاستخدام في كل أصناف المؤسسات. كما اعتبرت كعملية تنظيمية، تتركز مهمتها في إنعاش وتعزيز الاقتصاد عن طريق كسر الروتين والأنماط القديمة (Thierry Burger-Helmchen, 2012, p5).

3-1- تعريف الريادية

حاول الكتاب إعطاء تعاريف للريادية، حيث اعتبرت كـ:

- "القيام بالابتكار الذي ينطوي على إعطاء الموارد الموجودة قدرة إنتاج ثروة جديدة" (Drucker, 1984, p143)؛
 - "عملية تسمح للأفراد بمتابعة واستغلال الفرص بغض النظر عن الموارد التي يسيطرون عليها حالياً" (Stevenson, 1985, p86)؛
 - "طريقة التفكير، العقلانية والأعمال التي تحرك الفرصة، وتكون شمولية المنهج ومتوازنة القيادة" (Timmons, 1999).
- من هذه التعاريف المختلفة نجد بأن الريادية تتمحور حول الكيفية، وعلى يد من وبأي عواقب للفرص، حيث تقوم بالكشف، الخلق والاستغلال في الوقت الحالي لسلع وخدمات مستقبلية.
- يعتبر الشخص الريادي هو العامل الأساسي للنجاح في العملية الريادية، حيث يعتبر بأنه "الشخص المطبق للريادية في الاقتصاد" (Alan C.&Malin E.B. 2007, pp7-8)، ووصف سلوكه بـ "المبادر، المنظم للميكانيزمات الاجتماعية والاقتصادية حتى تتحول الموارد والوضعيات إلى المجال العملي، كما أنه متقبل للخطر والفشل" (Alan C.&Malin E.B. 2007, pp7-8).

2-3- السمات السلوكية والشخصية للريادي

للشخص الريادي سمات سلوكية وأخرى شخصية تمكنه من الاختلاف والامتياز عن غير، وتتمثل أهم سماته السلوكية في (Alan C.&Malin E.B. 2007, p15):

- الرغبة القوية في قراءة الأشياء الجديدة والعمل الجاد؛
- قوة روح الفريق والتعاون، والاستماع للآخرين وتدريبهم؛
- فعالية ذاتية قوية وانعدام المخاطرة.

إن هذه السمات هي نموذجية للشخصية الناجحة، إلا أن الشخص الريادي يتميز بإيمانه الكبير بنفسه وبقدراته الفردية، والمتمثلة في (Alan C.&Malin E.B.2007,p16):

- القدرة الكبيرة على استقبال، إرسال وتحويل المعارف، كما يعرف الأساليب الإنتاجية الموجودة والصحيحة، ويرى مناهج العمل غير مرئية والتي تتيح له استغلال الفرص؛
 - المهارات الاتصالية التي تمكنه من استغلال الأخبار والمناقشات بفعالية في عملية التخطيط وجذب الممولين؛
 - امتلاك مهارات مثالية، كالصبر والاستمرار في العمل، إلا أن الجانب السلبي للصبر يجعل من الريادي مقاوما للفرص التي لم تنجح بعد.
- فمن الضروري للريادي أن يكون قادرا على الاستمرار، وامتلاك الطاقة الكافية لإعادة المحاولة في مرات أخرى وبأفكار جديدة، لينجح في ريادية الأعمال.

المطلب الثالث: المحافظة على المورد البشري ورفع معدل الرضا الوظيفي بالمؤسسة

تحاول المؤسسات زيادة كفاءة موظفيها باستمرار، فتعمل على الاهتمام بتدريبهم وزيادة مستواهم التعليمي، فضلا عن انتهاج أفضل طرق الإدارة للموارد البشرية حتى تحافظ على موظفيها وتزيد من درجة رضاهم وكفاءتهم، لذا تجتهد المؤسسات في تقليل معدل دوران موظفيها لتتفادى أسبابه ونتائج السلبية عليها، كما تقوم بكسب رضاهم الدائم لغرض رفع أدائها وكفاءتها.

1- معدل دوران الموظفين

تبحث معظم المؤسسات حول العالم في مسألة دوران الموظفين، لأن درجة تأثيره على الأداء الكلي للمؤسسة كبيرة، حيث وجدت الدراسات أن العلاقة بينهما غالبا ما تكون عكسية (Mohammad,N.T.2013, p700).

1-1- مفهوم معدل دوران (مغادرة) الموظفين

يعرف معدل دوران الموظفين بالنسبة بين (عدد الموظفين الواجب على المؤسسة تعويضهم في فترة محددة ومتوسط العدد الإجمالي للموظفين).

معدل دوران الموظفين للفترة (ن) = عدد الموظفين الواجب تعويضهم / متوسط العدد الإجمالي للموظفين.

و"يتأثر معدل دوران الموظفين بعدة عوامل، بعضها ينبع من الموظف وأخرى تنبع من المستخدم، وتتمثل أساسا في (الأجور، أرباح المؤسسة، مواظبة الموظفين، وأداء العمل...) " (Mohammad.N.T, 2013, p701). كما أضيفت إليها "عوامل الرضا الوظيفي، التزام الموظفين، ضغوط العمل والضغط العائلي" (Derek et al, 2007, pp1542-1556).

1-2- تكاليف مغادرة الموظفين

يرجع الاهتمام الكبير الذي تعطيه المؤسسات لمعدل دوران الموظفين إلى التكاليف الكبيرة التي تتحملها المؤسسة نتيجة لارتفاع نسبته (Beam, 2009)، وتضم التكاليف المباشرة (تكاليف الإعلانات، رسوم لأغراض التعيين، تدريب الموظفين الجدد، نقص الإنتاجية) والتكاليف غير مباشرة (تكاليف الموارد البشرية والحفاظ على المستهلك) إضافة إلى كل ما تقدمه المؤسسة لتعويض الموظف المغادر بموظف آخر.

وقد أثبتت التجارب أن هذه التكاليف المهددة يمكنها زيادة الأجر السنوي للموظف الواحد بنسبة تتراوح بين 30% و 200%، وهذا حسب طبيعة الصناعة والدور الذي يشغله الموظف في العمل (Beam, 2009).

كما أن هناك بعض النتائج السلبية التي تنعكس على العمل وعلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كضعف المعنويات، نشوء علاقات سلبية، تحمل المؤسسة لتكاليف ضياع الفرصة الإستراتيجية وانخفاض الاندماج الاجتماعي فيها. (Colema, 1987, p4)

1-3- أسباب زيادة معدل دوران الموظفين بالمؤسسة

تتمثل معظم الأسباب المشتركة لزيادة معدل دوران الموظفين في (Amy Hisson, 2009, p6):

- ضعف مستوى الأجور في المؤسسة مقارنة بالصناعة التي تعمل فيها؛

- التقييم غير مرضي لأداء الموظفين (Rampur, 2009)؛

- التوزيع غير عادل للأجور بين الموظفين المتكافئين في المسؤوليات والقدرات (Handelsman, 2009)؛

- عدم استعداد المسيرين للاتجاه إلى الاهتمام بالموظفين والشؤون الداخلية للمؤسسة؛
 - قلة الفوائد الممنوحة للموظفين؛
 - قلة الفرص الحقيقية للتقدم، التطور والترقي بالموظف؛
 - قلة المشاريع والأعمال التي تتطلب استغلال كامل إمكانيات الموظفين، وهو ما يؤثر عكسياً على اكتسابه للخبرة؛
 - عدم وجود تطابق بين مهارات الموظف ووظيفته بالمؤسسة؛
 - فشل الموظف في إتباع الإجراءات الموضوعة من طرف الإدارة العليا، مما يجعلهم يرتكبون الكثير من الأخطاء، فوضع الموظف في ضغط ناتج عن سوء التخطيط ينقص من أدائه (Mohammad,N.T.2013,p702)؛
 - الشحور بعدم الأمان أثناء العمل بالمؤسسة (Johnny.H, Magnus.S, 2001, p36).
- ووضح (Harris at al, 2002) بأنه لتخفيض معدل دوران الموظفين على المؤسسات أن تقوم ببرامج تدريبية وهو ما سيتسبب في تقليص إنتاجيتها، ومن جهة أخرى يفترض أن دوران الموظفين قد يساعد المسيرين والموظفين على تفادي بقائهم الدائم دون المستوى الأمثل، وهو ما يزيد من معدل الإنتاجية.
- ومن هنا ينشأ النزاع بين الرغبة في قوى عاملة مستقرة والرغبة في المرونة، وهو ما يؤدي إلى السعي للحصول على معدل الدوران الأمثل بالنسبة للمؤسسة (Mohammad, N.T, 2013, p702).

2- رضا موظفي المؤسسات

لقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف دقيق لرضا الموظف، أين ربطه البعض بالسعادة والراحة، إلا أن الإحصاءات لم تجد رابطاً قوياً بين عوامل السعادة، الأمان، الراحة والأداء العالي (Wilson Learning, 2006, p1).

وقد قام آخرون بربط الأداء العالي بالتمتع أثناء العمل، الرضا، الولاء في انجاز العمل والعلاقات الفعالة، وحددوا عناصر الرضا العالي في: الولاء، التمكن والالتزام، واعتبروها من أهم عوامل خلق الأداء العالي بالمؤسسات.

2-1- مفهوم رضا الموظف

يعرفه هوبيك (Hoppeck, 1935, p47) على أنه "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض عن وظيفتي".

ولتحديد العلاقة المباشرة لرضا الموظفين بالأداء التنظيمي، نورد العناصر التالية:

- علاقة الرضا بالعمل: للحصول على رضا الموظفين، ينبغي تقييم نشاطاتهم يوماً بيوم، حتى يشعروا بالانجاز والمتعة بالعمل في حد ذاته؛

- علاقة الرضا بالعلاقات: يحتاج الموظفون إلى تقييم علاقاتهم في العمل ببناء علاقات الثقة مع الإدارة العليا، فرغم علمهم بظهور الصراعات إلا أنهم يدركون أن التركيز سيكون على الاختلافات في العمل لا على الاختلافات الشخصية؛

- علاقة الرضا بالمسير (القائد): تتأثر درجة رضا الموظفين بسلوك القادة وبطرق الإدارة داخل المؤسسة؛

- إدراك رضا الآخرين في العمل: تعتبر معرفة مستوى رضا الموظفين الآخرين عن العمل كمحفز قوي لعملية الرضا، لذا ينبغي وجود مجال مفتوح للتعبير عن الرضا في أماكن العمل؛

- إدراك رضا الآخرين عن مسيري المؤسسة: يحتاج الموظفون للثقة بالإدارة ولتدعيمها لهم، وذلك بخلق مناخ عمل يسمح برفع إمكانيات الموظف وتحفيز استعداداته لتقديم درجة التزام عالية.

حيث تبين هذه العلاقات وجوب التوفيق بين الرضا الفردي للموظف ورضا المجموعة، لأن المؤسسات الحالية تقوم بتشكيل فرق عمل، مما يجعل الموظفين يتأثرون بدرجة أكبر بسلوكيات ومعتقدات بعضهم البعض، وقد وجدت الدراسات بأن المؤسسات التي تفتح مجالات المناقشة حول مستوى الرضا، تحوز على الأداء العالي" (Wilson Learning, 2006, p2).

2-2- مصادر عدم رضا الموظفين عن المؤسسة

يعود رضا الموظفين بالدرجة الأولى إلى المناخ التنظيمي بالمؤسسة وإلى إدراك المسيرين لأهميته في تفادي تكاليف مغادرة الموظفين (Kristen Gregory, 2013, p29) ورفع الإنتاجية والأداء المنظماتي، حيث أن هناك عدة أسباب قد تثبط الموظفين وتجعلهم يستقيلون من مناصبهم، نذكر منها (Kristen Gregory, 2013, p30):

- الإجهاد الكبير؛
- نقص الاتصال داخل المؤسسة؛
- نقص الاعتراف بمجهودات الموظفين مع فرص نمو محدودة؛
- غياب المرونة ومصادر الترويج عن الموظفين (Kaye, 2013, p33)؛

- إهمال أفكار الموظفين وعدم تعويضهم عن جهودهم الكبيرة وإمكاناتهم؛

- عدم إعطاء فرص تدريبية فعالة.

ونظرا للتأثير الكبير لعدم رضا الموظفين على نجاح المؤسسات، فلا بد من تحسين عوامله لينخفض معدل دورانهم.

3-تدريب الموارد البشري للمؤسسة

يعتبر التدريب أحد العوامل الرئيسية للتحفيز والمحافظة على الموظف، من خلال إتاحة فرص الاستمرار، النمو، تطوير العمل وتعزيز المهارات المهنية (Susan. M, 2007, p20). أي أن وجدت الدراسات التي قام بها الباحثون علاقات ايجابية بين التدريب ودخل المؤسسة، لأنه يزيد من درجة التزام الموظفين وتخفيض معدل دورانهم (Owens,2006, P 169).

3-1- الاستثمار الأمثل للمؤسسات يكمن في التدريب

يمثل التدريب أحد تطبيقات إدارة الموارد البشرية، وله أثر كبير على أداء المؤسسة (Scott Brum, 2007,p1)، كما أن لديه تكاليف متنوعة تتحملها المؤسسة، لذا "ينبغي على المسيرين تحديد الحجم الأمثل للاستثمار في التدريب، أين تقوم بقياس التكاليف (المباشرة وغير مباشرة) ومقارنتها بعائدات التدريب" (Kaufman&Hotchikiss,2006, p33).

وإضافة إلى التكاليف المباشرة وغير مباشرة، فإن معدل دوران الموظفين يلعب دورا مهما في تقدير مبلغ الاستثمار الأمثل في التدريب، فكلما كان معدل المغادرة كبير كلما قل استعداد المؤسسة للاستثمار فيه.

3-2- تفعيل عملية تدريب الموظفين

يمكن للمؤسسة أن تفعل عملية تدريبها لموظفيها من خلال توفير الفرص التدريبية، تسهيل الاستفادة من برامج تدريبية جيدة، إعطائهم مسؤوليات تفعل من تدريباتهم، وذلك يتم من خلال (Susan. M, 2007, pp21-25):

- توسيع دائرة أعمالهم لتشمل مسؤوليات جديدة وعالية، بحيث تتكافأ مع تحصيلهم التدريبي ولا تتعارض مع رغباتهم؛
 - دعوة الموظفين للمساهمة في عملية التخطيط وصنع القرارات على مستوى الأقسام والمؤسسة ككل، وتعيينهم كرؤساء للمشاريع وللفرق؛
 - تمكين الموظف من حضور الحلقات الدراسية الخارجية والدورات التدريبية الداخلية، وإعطائه إمكانية الاختيار لتلك التي يهتم بها، بحيث لا يوجه فقط لما ترغب به المؤسسة؛
 - العمل على تجسيد كل الأنشطة محل التدريب، حتى ينقل الموظف ما تعلمه إلى وظيفته، وإلى باقي الموظفين بالمؤسسة؛
 - شراء كتب أعمال وعرض التدريبات والمعارف على شبكة الانترنت والموقع الالكتروني الداخلي للمؤسسة؛
 - تدعيم وتشجيع التعلم، وتقديم جداول زمنية للعمل تمكن الموظف من مواصلة التعلم بالجامعة أو الدورات التعليمية الرسمية الأخرى.
- فالمؤسسة دور كبير في تطوير قدرات الموظفين وزيادة معدل أدائهم وإنتاجيتهم وتخفيض معدل دورانهم، بأن تفعل العملية التدريبية من خلال توفير المناخ المناسب لتنفيذ ما تعلمه الموظف، وتشجيعهم على زيادة قدراتهم الفكرية بمساعدتهم على التعلم، وهو ما سينعكس إيجاباً على أدائها.

المطلب الرابع: ابتكارات المورد البشري لخلق تنافسية دائمة للمؤسسات

يعتبر الابتكار من أهم مقومات دعم ورفع التنافسية الحالية والمستقبلية للمؤسسة في محيطها، أين يقر علماء الاقتصاد الجزئي بأن الابتكار هو الذي يعطي قدرة للمؤسسات لتعظيم أرباحها الحالية والمستقبلية، حيث يضمن البقاء، زيادة الحصة السوقية، تخفيض التكاليف الإنتاجية وتلبية حاجات المستهلكين في ظل الضغوط والفرص الفعلية التي تواجهها المؤسسات (Joe Tidd & at, 2005, p119).

1- مفهوم الابتكار

قدم الباحثون عدة تعاريف للابتكار، بحيث يعتبر كـ " عملية متعددة المراحل، أين تقوم المؤسسة بالتحول إلى أفكار جديدة، تحسين المنتجات، الخدمات أو العمليات، من أجل التمكن من المضي قدما، المنافسة وتحقيق التميز في سوقهم" (Farley S. David. W, 2012, p328).

وعرفه (MihaCsiksZentmihaly) بأنه "مجموع نتاج تفاعلات العديد من الأفراد والعوامل المساعدة التي توفرها المؤسسة، ويمكن تعزيزه بتغيير البيئة التي نعمل فيها، وذلك باستغلال طريقة التفاعل وليس بقيام المؤسسة بتوظيف موهبة ابتكاريه لفرد واحد (المغربي، 2008، ص58)". فيعتبر الابتكار كـ "نتاج التعاون مع الآخرين (أي العمل الجماعي داخل المؤسسة) (المغربي، 2008، ص58)". كما يعرف بأنه "تركيب الأفكار المتباينة التي يتم تنسيقها بأسلوب فريد وملائم لسياق أو مسألة أو مشكلة ما"، بمعنى إحراز المزيد من التقدم باستخدام الموارد المتاحة (المغربي، 2008، ص58).

وكتب (Peter Drucker, 1995) أن الابتكار هو "الكفاءة الوحيدة التي نحتاجها للمستقبل مع وجود القدرة على قياس أدائه"، وقد اعتبر الابتكار كمرحلة أساسية في عملية الاختراع، وقام بتبسيط عملية الابتكار في (خلق، تحويل وتسويق المعرفة) (Debram Amidon, 2003, pp29-30).

كما عرف "كتطبيق لأفكار جديدة على المنتج أو العمليات (الإجراءات)، أو أي مظهر لنشاطات المؤسسة التي تؤدي إلى زيادة القيمة" (Christine G. Mark R.2010,P3)، بحيث تشمل هذه القيمة أعلى قيمة مضافة للمؤسسة، للمستهلكين و للمؤسسات الأخرى، ويوجد نوعين للابتكار:

- ابتكار منتج: إدخال منتج جديد، أو تغيير نوعي كبير في منتج موجود من قبل؛

- ابتكار إجراء (عملية): إدخال إجراء جديد في إنتاج أو توفير سلع وخدمات.

وأضيف نوعان آخران للابتكار، لاعتباره ممثلاً أساساً في التغيير، وهما (Joe Tidd & at, 2005, p10):

- ابتكار وضعية: إحداث تغييرات في المحيط الذي تدخل به المنتجات، الخدمات والإجراءات؛

- ابتكار نموذج: وهي التغييرات في النماذج الفكرية الأساسية التي تشكل ما تقوم به المؤسسة.

الطاقة البخارية، بيوتكنولوجيا	أجيال جديدة (CD, MP3)	طراز جديد (محرك سيارة)	مستوى النظام
مكونات	مكونات جديدة في الأنظمة الموجودة	تحسينات بالمكونات	مستوى المكونات
جذرية	الإضافة		
(جديد في العالم)	(جديد بالنسبة للمؤسسة)	(نقوم بالأحسن)	

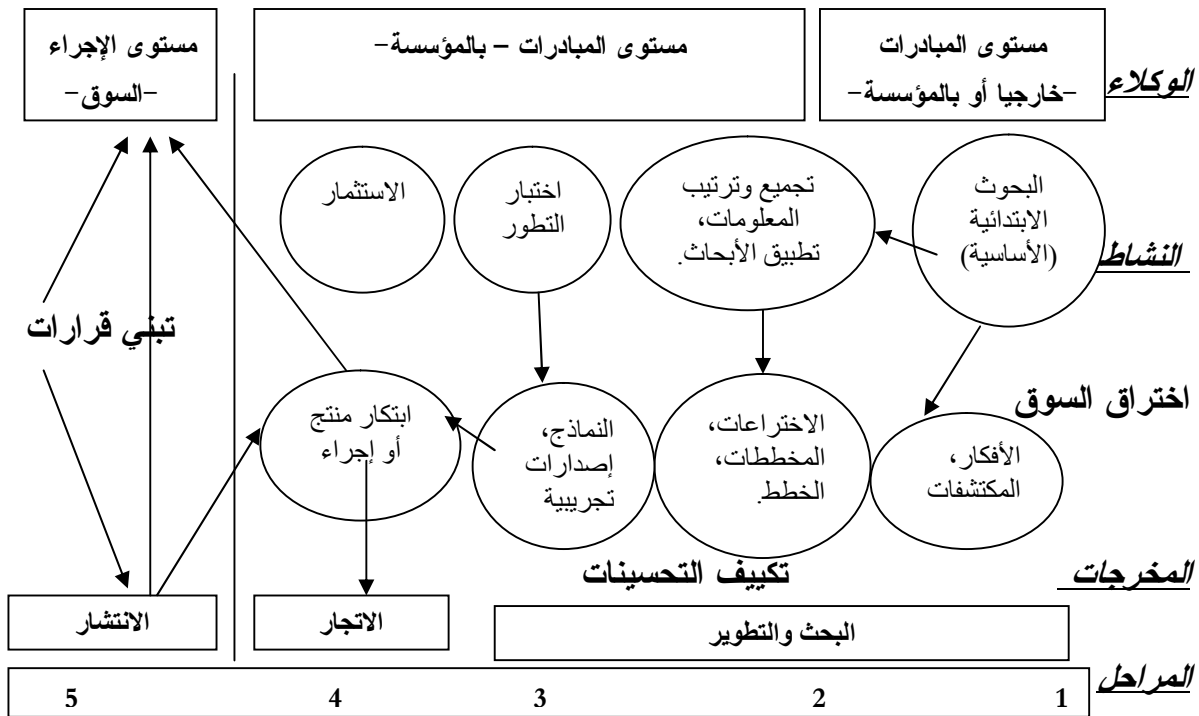
Source : Joe Tidd & at, 2005, p23.

الشكل (1-9): أبعاد الابتكار

من خلال الشكل (1-9) نلاحظ أن التغيير يختلف حسب درجة التجديد المحتواة بالابتكار. وهو ما يعبر عنه بأبعاد الابتكار، حيث تبدأ من إضافة بعض التحسينات إلى التغييرات الجذرية التي تحول طريقة التفكير والاستعمال للشيء المبتكر.

2- مراحل عملية الابتكار

تتم عملية الابتكار عبر عدة مراحل ويمكن التمييز بينها كما هو مبين في الشكل (1-10) التالي:



Source : Christine G. Mark R, 2010, P(6).

الشكل (1-10): مراحل عملية الابتكار

- المراحل الأولى من عملية الابتكار (1-3): تمثل المرحلة الجنينية والأصعب بالنسبة للمبتكر، وتتكون فيها المعارف العلمية القاعدية (الأساسية)، ويمكن تجميعها في البحث والتطوير، وهي النشاطات ما

قبل السوقية، وتقوم بها العديد من الوكالات كالمعاهد العلمية العامة، الجامعات، المخترعين والمؤسسات؛

- المرحلة 4: هي النقطة التي يسوق بها المنتج أو الإجراء (العملية)، فالابتكار قد حقق النجاح؛

- المرحلة 5: وهنا يتم التبني الواسع للمنتج أو الإجراء من طرف السوق.

كما أن هناك تغذية رجعية بين هذه المراحل، فمن النادر أن يتطور الابتكار بشكل خطي كما هو مبين في الشكل أعلاه، وتوجد تغذية رجعية بين مراحل الابتكار والانتشار كالمستهلكين أو المؤسسات الأخرى.

3- دورة حياة الابتكار

تمر عملية الابتكار بثلاث مراحل أساسية (السريان، الانتقال والمرحلة النوعية)، حيث تختلف فيها اهتمامات المتنافسين داخل الصناعة، محفزات الابتكار، نوع الابتكار المهيمن، النمط الإنتاجي السائد ودرجة مرونة العمليات الإنتاجية، وهذا حسب طبيعة المرحلة التي يمر بها الابتكار.

الجدول (1-5): مراحل دورة حياة الابتكار

خصائص الابتكار	النمط الساري	المرحلة الانتقالية	المرحلة النوعية
الاهتمام التنافسي حول	أداء الوظيفة الإنتاجية.	تغير المنتجات.	انخفاض التكاليف.
تحفيز الابتكار بواسطة	معلومات حول احتياجات المسـتعلمين والمدخلات التقنية.	الفرص الناشئة عن التوسع وقدرة التقنية الداخلة.	ضغوطات تخفيض التكاليف وتحسين الجودة،
هيمنة نوع من الابتكار	تغييرات رئيسية ومتكررة في المنتجات.	الابتكارات الرئيسية في الإجراءات التي يتطلبها رفع الحجم.	تزايد المنتجات والإجراءات المبتكرة.
نمط المنتج	متنوع، غالبا ما يضم تصاميم تتكيف حسب طلب المستهلك.	تحوي على الأقل تصميم مهم (سائد).	منتجات غير متميزة في معظمها.
إجراءات الإنتاج	مرن وغير فعال، يهدف للتجريب والتغيير المستمر.	تصير أكثر ثباتا وتحديدا.	فعال، كثيف رأس المال وصلابة نسبية (ضعيفة المرونة).

Source : Christine G. Mark R.2010, P(23).

حيث تتسم مرحلة السريان بتواجد كلتا التكنولوجيتين الجديدة والقديمة معا، وحدث تحسينات سريعة على كليهما، حيث تزيد التكنولوجيا الناضجة في سرعة ارتفاع معدل التحسين كرد فعل لبديل المنافس الجديد.

والمرحلة الانتقالية يتجسد بها الابتكار، وتتغير المنتجات القديمة، حيث تمارس ضغوطا على الداخلين الجدد، أين يبقى الأصلح والأكثر حظا فقط.

وأخيرا المرحلة النوعية التي يفرز فيها الابتكار فوائده وتتحقق الغاية منه، والتي تتمثل بصورة كبيرة في تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات، الخدمات والإجراءات المبتكرة.

تعمل المؤسسات على تطوير عملية الابتكار داخلها وتبنيها كثقافة للمؤسسة، حتى تحافظ على بقائها بالصناعة، وتتحصل على ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها، حيث يتم ذلك عن طريق الاستثمار في البحث والتطوير وفي المورد البشري باعتباره القائم بعملية الابتكار، مع اختيار نوع الابتكار المناسب لها في بيئتها التنافسية.

إن المورد البشري هو بمثابة القوة المحركة لعمل المؤسسة، ويتميز بالقابلية للتطوير بالتدريب، التأهيل، التعليم، التحفيز، التكيف مع المؤسسة ومع الفريق، وهو ما يتيح فرصة استغلال معارفه الضمنية والصريحة، قدراته العقلية والإبداعية، خبرته، كفاءته، مهارته في حل معضلات العمل لزيادة أداء وكفاءة المؤسسة، كما ينبغي على المسير توفير مناخ العمل المتناسب مع قيم وأخلاقيات موظفيه حتى يتحصل على أعلى مردودية ويحقق التميز والتنافسية ببيئته.

إلا أن المورد البشري لا يمكنه أن يعمل لوحده، أي بدون دعم تنظيمي يحفظ المعارف والاختراعات المتوصل إليها من الضياع وسوء الاستغلال، فتجأ المؤسسات إلى رأس المال الهيكلي وهو المكون الثاني لرأس المال الفكري والذي يضم كل الوسائل والقوانين التي تحافظ على معارف المورد البشري وحسن استغلالها لتؤدي دورها في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

المبحث الثالث: رأس المال الهيكلي، والبنية التحتية للدعم والمحافظة على تنافسية المؤسسات

يعبر رأس المال الهيكلي عن المعارف التي تمتلكها المؤسسة والمتواجدة أساساً بأنظمتها لتكنولوجية المعلومات، بملكيتها الفكرية، بثقافتها وبطرق ممارستها لأعمالها ونشاطاتها.

وسنورد في ما يلي تدخل هذه العناصر للرأس المال الهيكلي في تحسين أداء المؤسسة ودعم وزيادة قدراتها التنافسية.

المطلب الأول: إدارة عمليات المؤسسة

إن نجاح المؤسسات هو نتيجة تدفق المدخلات والمخرجات منها وإليها، لذا يعتبر سير عملياتها هو المحدد لسلوك المؤسسة ولتصرفاتها، لذا تؤدي فعالية سير العمليات إلى تحقيق تنافسية المؤسسات، فغالبا ما تبقى في المنافسة المؤسسات ذات العمليات الفعالة وتختفي الأخرى.

1- تعريف سير العمليات في المؤسسة

أعطى الباحثون عدة تعاريف لسير العملية بالمؤسسات، نبدأها بتعريف كلمة عملية اصطلاحاً، وهي:

"أحداث مستمرة أو سلسلة من الأعمال والأحداث"، أو "كطريقة عمل أو إجراء" (Jan Stentoft A.& Anders H, 2010, P17). أي أن العملية هي شيء يحدث خلال فترة من الوقت ولها بداية ونهاية. وقد قسم سير العملية إلى:

- العمليات الأساسية: تخلق تدفق القيمة الأساسي للمؤسسة، وتضم عمليات الشراء، التصنيع والبيع؛

- العمليات المدعومة: تدعم العملية الأساسية مثل المحاسبة، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات؛

- و عمليات الإدارة: التي تتحكم في العمليات الأساسية والتدعيمية.

كما عرفتھا (Marie Christine et al,1995, p410) كـ "هيكلية وقياس مجموعة من النشاطات المهمة لإنتاج مخرج معين لعميل أو سوق معين، وتشمل على التركيز الشديد على كيفية القيام بالعمل داخل المؤسسة، بدلا من التركيز على ماهية المنتج"، فالعملية هي ذلك التسلسل الخاص لنشاطات العمل عبر الزمن والمكان، ببداية ونهاية، وبتحديد واضح للمدخلات والمخرجات.

2- تحسين سير العمليات بالمؤسسات

نظرا لأهمية عمليات المؤسسة في رفع مستوى أدائها فهي بحاجة إلى تحسين سير عملياتها تماشيا مع مجالات عملها، ومع مختلف الوضعيات. ولإعطاء فهم أفضل لمختلف الوضعيات التي تستدعي تحسين سير العمليات، نورد الجدول التالي الذي يضم أمثلة لأسباب ومؤشرات تتعلق بعدم فعالية العمليات بالمؤسسات، والتي يستوجب تغييرها.

الجدول (1-6): أمثلة للأسباب والمؤشرات المتعلقة بعدم فعالية العمليات بالمؤسسات

المجال	الأمثلة
المؤسسة	- المؤسسة في طور النمو، تحتاج إلى القيام بالإنتاج في فترة قصيرة من الوقت، مما يجعلها لا تفكر في وضع استراتيجيات تنفيذ العمليات. - المؤسسة المندمجة، تحتاج لتطابق عمليات المؤسسات المندمجة مع بعضها البعض، حتى تتمكن من العمل المشترك، وذلك من خلال تنسيق عمل تكنولوجيات المعلومات فيما بينهم. - تغيير إستراتيجية المؤسسة تفرض تكييف عملياتها لتتلاءم مع هذا الهدف. - عدم تحقق أهداف المؤسسة، يعد مؤشراً هاماً على وجود خطأ ما في عمليات المؤسسة.
الإدارة	- إعطاء المسير معلومات متضاربة للموظفين، يعد مؤشراً لسوء تنفيذ العمليات بالمؤسسة. - افتقاد المسير لنظرة شاملة على العمليات اليومية يفسر بأن العمليات لم تكن وفق طريقة تنبؤية كافية. - تعد العمليات من أفضل طرق خلق ثقافة الأداء العالي، وذلك لضمان السير الحسن. - يعتبر تغيير نمط العمليات من وسائل مواجهة متطلبات تخفيض أعباء الميزانية.
الموظفين	- غالبا ما يرتبط معدل الدوران العالي للموظفين بالوظائف والمهام الروتينية، وهنا تزداد الحاجة للعمليات البسيطة والمحددة، والتي تخفض من وقت التعلم واحتمال الخطأ. - يمكن زيادة معدل رضا الموظفين عن العمل، بإقرار عمليات يمكنهم المشاركة فيها. - لزيادة خبرات الموظفين وتفادي تعقد مهامهم، ينبغي تغيير عمليات أداء الأنشطة في العمل. - عند توقع الزيادة الكبيرة في عدد الموظفين، ينبغي الضمان بأن

	العمليات قادرة على دعم هذه الوضعية.
المستهلكين	• عند توفر إمكانية الاستجابة للمستهلكين في إطار زمني مرضي، فإن العمليات تتكيف مع رغباتهم. • عند توقع الزيادة الكبيرة في عدد العملاء، فينبغي تحضير العمليات لذلك. • عدم تحقق درجة معينة من رضا العميل، يستوجب استبدال العمليات لتدعم ذلك. • عند تشابه متطلبات الكثير من العملاء، فيمكن تشكيل عمليات تغطي مجموعة واسعة من تلك الطلبات.
الموردين	• للاستجابة لمتطلبات الموردين وفي الوقت المناسب، ينبغي تكيف عمليات المؤسسة مع ذلك الغرض. • في حالة قلة المراقبة على وقت وصول الشحنات، فينبغي تصميم عمليات تعطي تفاصيل أكثر ومعلومات بالوقت المناسب. • عند قيام اتحاد مع بعض الموردين، فينبغي تصميم عمليات وأنظمة تسمح بتطور هذا التعاون والاتحاد. • عند تشابه متطلبات الكثير من الموردين، فيمكن تشكيل عمليات تغطي مجموعة واسعة من تلك الطلبات.
المنتجات/الخدمات	• ينبغي زيادة مرونة العمليات لزيادة سرعة تسويق المنتجات. • عند تشابه العمليات للعديد من المنتجات، فينبغي دمج العمليات لتكون أكثر فعالية. • ينبغي تغيير العمليات إذا عانى أصحاب المصلحة من ضعف مستويات الخدمة المقدمة. • عند تعقد العمليات الإنتاجية، فيجب محاولة تبسيطها.
تكنولوجيا المعلومات	• عند إدخال أنظمة جديدة لتكنولوجيا المعلومات، فهناك حاجة لصقل العمليات حتى تسمح بالاستعمال الفعال لهذه الأنظمة. • عند خروج تكاليف تكنولوجيا المعلومات عن السيطرة، فإن هناك حاجة إلى تحديد العمليات المتعلقة بذلك. • إذا لم تحقق تكنولوجيا المعلومات المتوقع منها، فربما السبب في

ذلك يعود لضعف العمليات المستعملة بها. • إذا تشابكت أنظمة تكنولوجيا المعلومات، فينبغي إعادة تحديد بعض العمليات.	
• عند الحاجة لوضوح العمليات بشكل أكبر، فيمكن العمل على توثيق بعض العمليات. • إذا تشابهت العديد من العمليات في نشاط واحد، فينبغي دمج بعضها معا. • عند عدم وضوح أدوار الأفراد المساهمين بعملية ما، فينبغي تحديد هذه العملية بوضوح أكبر. • عند الاختلاف الكبير بين العمليات، فيمكن للمؤسسة الاستفادة من التوحيد المعياري.	عمليات الإدارة

Source: Jan Stentoft Arlbjorn & Anders Haug, 2010, p25.

وفي إطار تحسين العمليات ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات بالمؤسسات، حيث أقر (Hammer, 1990, p108) بأن "جهد إعادة الهندسة يسعى لتحقيق درجات التحسين الكبرى بالعمليات، حيث يجب عليها أن تقوم بإزالة عوائق الحواجز التنظيمية، أن تكون واسعة تقوم بوظائف كثيرة ومختلفة، وأن لا تعمل تكنولوجيا المعلومات فقط للتشغيل الأوتوماتيكي للعمليات الموجودة بل ينبغي عليها تقديم عمليات جديدة".

نظرا لتدخل العمليات في مختلف مراحل أداء وظائف المؤسسة، فينبغي تغييرها وتكييفها مع احتياجات الأداء الفعال للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة، كما ينبغي القيام بتحسين تلك العمليات وفق طرق علمية لإعادة هندستها، وكذلك الاعتماد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات لتدعم تلبية تلك الاحتياجات وتحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الثاني: ثقافة المؤسسة

تتفرد الثقافة المؤسسية بخاصية الأقل رسمية والأكثر تقاسما داخل المؤسسة، وتعتبر مصدرا حقيقيا للتمييز عن المنافسين، وأحد أسباب الالتحام بالموظفين وبالسوق، حيث تتمثل في: تاريخ المؤسسة، خصائص المؤسسة، السياق الثقافي الأصلي (محترف، مهني أو وطني)، قيم العمل والمعتقدات الجماعية، وهي كل ما يجسد أسلوب عمل المؤسسة، مناخها التنظيمي وقواعدها.

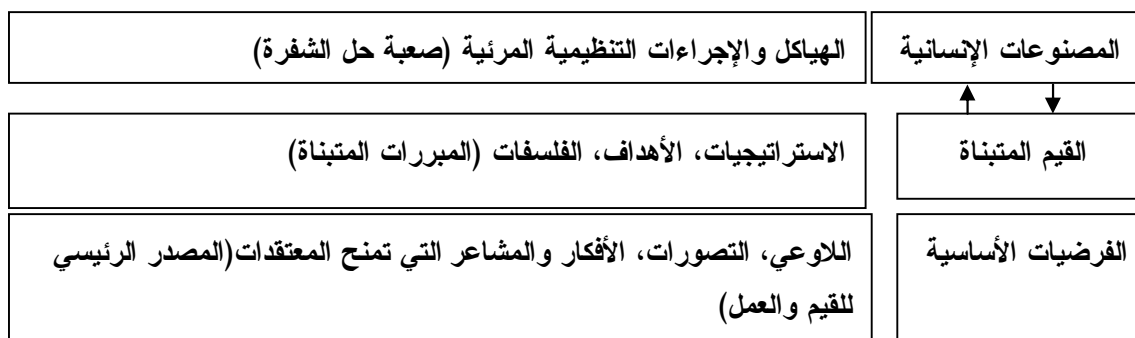
1- مفهوم ثقافة المؤسسة

تعتبر الثقافة "كنموذج للمعتقدات والفرضيات الضمنية المشتركة التي وضعتها المجموعة، بحيث تتضمن كيفية حلهم لمشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، وتعمل بطريقة تكفي لاعتبارها صحيحة، ومن ثم تصبح الطريقة الصحيحة للإدراك، التفكير والشعور لدى الأعضاء الجدد عند مواجهتهم لتلك المشكلات" (Edgrad H.Schein, 2009, p27).

كما عرفت ثقافة المؤسسة كـ "مجموعة من طرق التفكير والعمل..." (Olivier DEVILLARD, 2008, p38)، أي مجموعة طرق التنظيم، الإدارة والإنتاج.

2- تحليل مستويات ثقافة المؤسسة

إن أحسن طريقة لفهم الثقافة هو إدراك وجودها في عدة مستويات، حيث ينبغي تحليل مستوياتها من الأكثر وضوحا والمرئية إلى الضمنية وغير مرئية، كما هو موضح في الشكل (1-11) التالي:



Source: Edgrad H. Schein, 2009, p21.

الشكل (1-11): المستويات الثلاث لثقافة المؤسسة

- المستوى الأول: المصنوعات الإنسانية، وهي الأسهل للملاحظة، الرؤية، السمع والشعور بها، كما أن لها تأثير عاطفي آني؛
 - المستوى الثاني: القيم المتبناة، والتي يتوقع أنها تخلق صورة المؤسسة؛
 - المستوى الثالث: تقاسم المعتقدات الضمنية، وهي قيم، معتقدات وفرضيات المؤسسين والقادة الأساسيين الذين أنجحوا المؤسسة، حيث أن استمرار النجاح في خلق منتجات وخدمات تتوافق مع احتياجات السوق يجعل تلك القيم، المعتقدات والفرضيات من المسلمات.
- كما قدم تحليل لمستويات الثقافة (Edgrad H.,2009,pp34-38):
- الثقافة العميقة: تأتي عند تعلم الفرد لما يقوده للنجاح، فتتطور لديه معتقدات وفرضيات، لتخرج في النهاية من الوعي وتصبح قواعد ضمنية لفعل الأشياء؛
 - الثقافة الواسعة: عندما تتعلم المجموعة كيفية المحافظة على بقائها في بيئتها، فإنها تتعلم كل ما يتعلق بعلاقاتها الداخلية والخارجية، وتكون معتقدات وفرضيات حول تشكيل الحياة اليومية، مثل كيفية التعامل مع المدير، العملاء... ؛

- الثقافة المستقرة: غالبا ما يتمسك أعضاء المجموعة بفرضيات ثقافتهم، لأنها ذات معنى بالنسبة لهم، وتصنع التنبؤات لحياتهم.

3- أقسام الثقافة المؤسسية

لوصف ثقافة المؤسسة حسب النظريات الموجودة، فقد قسمت إلى قسمين: الثقافة التحتية والنموذج الثقافي العملي (Devillard, 2008, pp46, 51-56).

3-1- الثقافة التحتية، وتتكون من العوامل التالية:

- المعتقدات: هي الأفكار المسبقة والمشاركة بين أعضاء المؤسسة، وتتصف باليقين الذاتي وقلة الاستناد إلى العقلانية، مثل نحن الأحسن، موهبتنا هي الابتكار؛

- القيم: تعبر عن ما يجب أن يكون، وتعبر عن التفضيل بين نوعيتين، وتتمثل في ثلاث مستويات (القيم المصرح بها، الظاهرة والعملية)، حيث تنطلق الجهود الإستراتيجية، السياسية والصناعية لبعض المؤسسات من قيمها، مثال: قيم مؤسسة (IBM) هي "عند تجسيد إستراتيجيتنا، نبحث عن القيم التالية: نجاح كل عميل، الابتكار لجعل العالم يتطور، تأسيس كل العلاقات على الثقة وتحمل المسؤولية"، حيث تمثل هذه القيم نقاطا مرجعية لكل موظف وتميز طبيعة الالتزام بهذه المؤسسة.

- التاريخ والآثار الوطنية العميقة: وهي ظروف خلق وإعادة خلق المؤسسة، حيث تمثل آثار النجاح أو الفشل الشخصية والسياسية للمؤسسين والإصلاحيين الجانبين المشكلين للثقافة، كما تولد الثقافة الوطنية عدد كبير من القواعد داخل المؤسسة، وتكون ضمنية وغير مستوعبة مع أنه يتم استيعاب نظام القوانين والقواعد؛

- روح المهنة: وتمثل الثقافة المهنية، التي تحوي على خصائص المهنة (قوانينها، قيمها وقواعدها)، والمعرفة العملية للمؤسسة (مجموع المكتسبات المهنية التي تمنحها أسلوبا خاصا وتميزا)؛
- الرباط الاجتماعي: ويتكون من كل ما يساهم في توحيد أو تفريق وحدة الموظفين فيما بينهم ومع المؤسسة، كالشعور بالانتماء، التلاحم والفخر، لغرض خلق مساحات من العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تتيح فرص كبيرة للتعلم والإدراك الذاتي، وهو ما ينتج مجموعة من الصفات لدى الموظفين كالالتزام بالتوجيهات الإستراتيجية، التماسك والتنسيق مع سياسات المؤسسة وكذلك تقديم الدعم للنظام، وهذه الصفات يحافظ عليها التاريخ، روح المهنة والشخصيات القيادية في المؤسسة.

هذه العوامل الثقافية تعطي إجابات عن الأسئلة الأساسية التالية والتي تمثل المنطق الأساسي للمؤسسة:

- الاتجاه الفردي أو المجتمعي وطرق التفكير؛
- العلاقة بعدم اليقين والغموض؛
- العلاقة بالقوة، السلطة والمؤسسة وبالعالم الخارجي؛
- التوازن بين الإنسان والإنتاج والاقتصاد.

3-2- النموذج الثقافي العملي، والمتكون من:

- مجموع القواعد والقوانين المحددة للعمل وفقها؛
- العمليات، التطبيقات، الممارسات والسلوكيات المتبناة في المؤسسة.

حيث تتغذي الثقافة التحتية من المنطق الأساسي لتنتج النمط الثقافي العملي ووسائل الإنتاج، لتعطي في النهاية نمط النجاح والإنتاج والذي يمثل حياة المؤسسة وأثرها الثقافي.

المطلب الثالث: الملكية الفكرية

تحمي قوانين الملكية الفكرية أعمال الاختراعات والابتكارات، المعلومات السرية، الأسرار التجارية، التصميم، العلامات التجارية. وقد تكون رسمية مثل براءات الاختراع التي تعد موضوع تسجيل رسمي وتعطي حماية احتكارية، أو غير الرسمية مثل حقوق النشر التي تدخل في حيز الوجود عند تثبيته في شكل رسمي.

يمكن لحقوق الملكية الفكرية أن تمنح حقوق اقتصادية و استغلالية عبر عدة طرق (David I.BAINBRIDGE, 2009, p24):

- نقل الملكية، لكل أو للجزء؛
- منح رخصة للآخرين ليسمح لهم القيام ببعض الأعمال المتعلقة بموضوع الحماية؛
- استخدام حقوق الملكية الفكرية كضمان للحصول على القروض العقارية أو غيرها.

توفر حقوق الملكية الفكرية الضوابط والتوازنات لتحديد نطاق وقوة تلك الحقوق، كما تفرض ضوابط على انتهاكها، مثل (David I.BAINBRIDGE, 2009, p26):

- قانون حق النشر، ويعطي العديد من الأعمال المسموحة، التي يمكن أن تنفذ دون خرق لحق النشر؛
- التراخيص الإلزامية، وتمنح عند تقييد استغلال براءة الاختراع من طرف مالكيها، لغرض الحد من الكم لرفع السعر.
- تراخيص الحق، وتتاح في بعض الحالات؛

- كما يمكن استخدام قانون المنافسة للحد من أسوء التجاوزات لحقوق الملكية الفكرية، والتي تتطوي على الاتفاقيات التجارية التقييدية والحد من إساءة استعمالها من قبل المسيطر على السوق.

إن الملكية الفكرية "هي ضرورية في الأعمال الصناعية والتجارية، حيث توفر الحماية لتشجيع الاستثمار المالي والبشري والتكنولوجي لخلق أعمال مطبوعة أو جديدة، اختراعات أو تصاميم" (David I.BAINBRIDGE, 2009, p26).

1- براءة الاختراع

يعد حق براءة الاختراع شكلاً ممتازاً للملكية الفكرية، ويمنح للاكتشافات التقنية الجديدة، سواء منتجات أو عمليات، ويشترط فيها تضمين خطوة ابتكاريه، القدرة على التطبيق صناعياً، وعدم الارتباط بالمواضيع المستثناة من براءة الاختراع (الأشياء المحمية بملكية فكرية أخرى، النظريات العلمية البحتة أو الاكتشافات، الطرق الرياضية، طرق القيام بأي عمل عقلي، أو ممارسة الأعمال التجارية...) (Lorna Brazell, 1998, p7).

1-1- الطابع الاحتكاري لبراءة الاختراع

تمنح براءة الاختراع لمالكها أقوى أنواع الاحتكار، أين تصل مدته إلى 20 سنة، مع إقرار بعض الضوابط على حالة الاحتكار (David I.BAINBRIDGE, 2009, p7)، وتعطيه الحق في صنع المنتج، استعمال طرق التصنيع، الاستيراد واستعمال السلع التي تستخدم في إتمامه، كما تمكن مالكها من منع كل شخص غير مرخص له من تمويل أو التقديم لتمويل العناصر الأساسية للاختراع، باستثناء المنتجات التجارية (Lorna Brazell, 1998, p10).

1-2- استراتيجيات براءة الاختراع

إن المنطق الاقتصادي الأساسي لبراءة الاختراع هو كسب القوة الاحتكارية لزيادة أرباح المؤسسة، كما يمكن استعمالها كمؤشر على امتلاك المؤسسة لاختراعات قيمة أمام البنوك، الموردين أو المستهلكين.

وفي الجدول (1-7) نوضح بعض استراتيجيات المؤسسات في كسب القيمة من براءات الاختراع:

الجدول (1-7): استراتيجيات الاستفادة من براءات الاختراع

الوصف	الإستراتيجية
الغرض الاقتصادي هو زيادة الأرباح.	كسب القوة السوقية أو الاحتكار
يمكن لبراءة الاختراع أن تكون مؤشرا على أن المؤسسة مخترعة أمام الممولين، وكالات المنح، المستهلكين، الموردين، الجامعات، وغيرهم.	العمل كمؤشر على الابتكار وقدرة الاختراع لدى المؤسسة.
اكتساب براءة اختراع لمكون ما بصناعتها، مثل Nokia لها براءة اختراع لمكبرات الصوت ومكونات أخرى.	كبح قوة الموردين
بامتلاك عدد من براءات الاختراع بحيث تغطي المجالات المماثلة.	تجنب التعرض للاختراعات المماثلة.
هذه الاستراتيجيات تفسر نفسها، تنتج عن براءات الاختراع و/أو تغيير تكاليف المنافسين أو استراتيجياتهم.	العرقلة، بمنع الآخرون من براءات الاختراع أو تطوير تكنولوجيا معينة. الإغراق أو التغطية، بزيادة تكاليف الدخول أمام المنافسين.

Source : Christine Greenhalgh&Mark Roger, 2010, P (162).

تعمل استراتيجيات براءة الاختراع على تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة، وتقليل قوة العوامل التنافسية في بيئتها، لإمكانية استعمال حقوقها الاحتكارية في عرقلة الداخلين الجدد إلى الصناعة، كسب سمعة جيدة أمام المستهلكين، المستثمرين، البنوك وغيرهم، مما يعطيها فرص تمويلية كبيرة، كما تمكنها من

التحكم في درجة ضغط الموردين والسيطرة على تكاليفها الإنتاجية، وهو ما يزيد من أرباحها ويعطيها ميزة تنافسية دائمة.

2- العلامة التجارية

لقد أثبتت الدراسات بأن للعلامة التجارية تأثير كبير على دخل المؤسسات، أين قام (Fehle&Fournier, 2006) بمقارنة عائدات أصحاب الأسهم في الفترة ما بين سنتي (1994-2000) في مؤسسات مصنفة حسب قيمة علامتها التجارية. حيث توصل إلى أن عائد المساهم يرتفع بزيادة قوة العلامة التجارية للمؤسسة، أين تحصل المساهمين بالمؤسسات ذوات العلامة التجارية الأقوى على دخل أكبر، بنسبة أكبر من ثلث دخل المساهمين بباقي المؤسسات. و"برهن على أن الإدارة الجيدة للعلامة التجارية تخلق قيمة أكبر لأصحاب الأسهم" (Leslie de Chernatony, 2010, p4).

وحسب (Fomburn& VanRiel, 2004) "إن الإدارة الجيدة للعلامة التجارية يعطي سمعة محترمة للمؤسسة، والتي تعطي بدورها أعلى العائدات المالية".

ونظرا لأهمية العلامة التجارية تم البحث في مفهومها وآليات عملها، لتتمكن المؤسسات من الاستفادة من فوائدها وعائداتها.

2-1- مفهوم العلامة التجارية

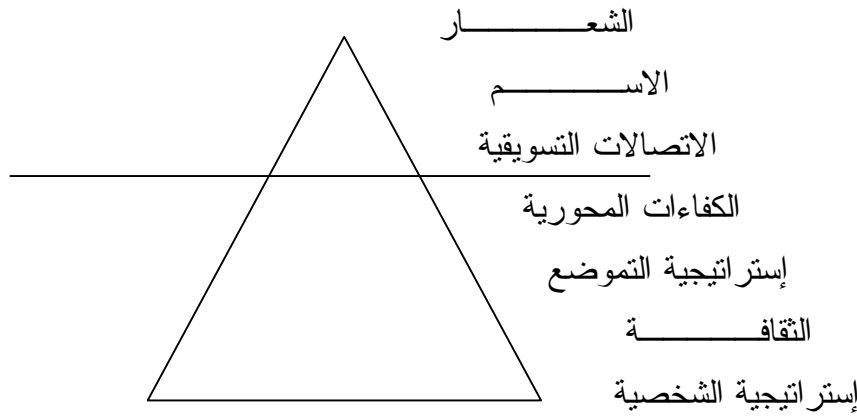
يمكن للعلامة التجارية أن تكون في شكل كلمة، رمز، أو أي علامة تميز منتجات أو خدمات المؤسسة في ذهن العامة. حيث "تعبّر عن مجموعة القيم" (Lorna Brazell, 1998, p30). وقد تمت دراسة قيمها من خلال التصورين الخارجي والداخلي، لغرض الإحاطة بالقيم التي تمنحها للأطراف الخارجية (المستهلكين) والداخلية (الموظفين)، حيث تعتبر ككيانات قوية تمزج بين القيم الوظيفية والانفعالية" (Leslie de Chernatony, 2010, p6):

- القيم الانفعالية: تتجلى القيم الانفعالية للعلامة التجارية في الهبة التي تمنحها لمسؤوليها. حيث أقر (Franzen&Bouwman,2001,p2008) بأن "للالنفعالات العاطفية تأثير كبير على اختيار العلامة التجارية". حيث تتمثل هذه القيم الانفعالية في النزاهة، العزة، الكرامة، الانتماء والاستقلالية، وترتبط بمسيري العلامة التجارية و العملاء على حد سواء، ذلك لأن "المستهلك يختار العلامة التجارية التي تتسجم قيمها مع نمط حياته وترضي حاجاته" (Leslie de Chernatony,2010,p9)، وتتميز القيم الانفعالية بعدم قدرة المنافسين على تقليدها، فهي من تعطي التميز للعلامة التجارية؛

- القيم الوظيفية: وتتمثل أساسا في الأمن، الوسائل المساعدة على الإبداع، فرص الإبداع، البساطة، التكيف، المتانة والصمود. حيث تعتبر المؤسسات معارف ومهارات موظفيها هي مفتاح إنتاج القيم الوظيفية، وتعمل على زيادتها بتدريب وتعليم الموظفين.

2-2- أداء العلامة التجارية للمؤسسة

يتأثر أداء العلامة التجارية للمؤسسة بمدى الانسجام بين المكونات الداخلية والخارجية لمثلث العلامة التجارية.



Source : Leslie de Chernatony, 2010, p15.

الشكل (1-12): مثلث العلامة التجارية

تعتبر القيم الوظيفية والانفعالية المكونين الأساسيين للعلامة التجارية، وهما نتاج لـ (Leslie de Chernatony 2010, p15):

- القيم الوظيفية التي تتأثر داخل المؤسسة بالكفاءة المحورية، وخارجها بإستراتيجية التموضع؛
- القيم الانفعالية تتأثر داخليا بثقافة المؤسسة، وخارجيا بإستراتيجية الشخصية التي تعكس هذه القيم.

وهي قيم تساهم في نجاح العلامة التجارية لأنها تؤثر على المستهلكين.

2-3- الطابع الاحتكاري للعلامة التجارية

تعطي العلامة التجارية المسجلة لمالكها الحق في منع أي شخص آخر من استعمالها في سياق التجارة بالسلع والخدمات التي سجلت عليها، و يعاد تجديدها كل عشرة سنوات، بحيث يستمر احتكارها على طول فترة استعمالها، كما يمكن لمالكها بيعها، توريثها أو الترخيص باستعمالها مع الاحتفاظ بملكيتها، لجني أرباح أكبر مع إمكانية وضع شروط للجودة وحسن الاستغلال (Brazell, 1998, p35).

2-4- استراتيجيات الاستفادة من العلامة التجارية

تتمثل القيمة الاقتصادية للعلامة التجارية في أنها تساعد على حل اللاتماثل المعلوماتي بين البائع والمشتري، فهي تعمل كمؤشر على أن المنتج اتساق للجودة.

الجدول (1-8): استراتيجيات الاستفادة من العلامة التجارية

الوصف	الإستراتيجية
مما يسمح للتسويق والإعلان ببناء الأصالة والجودة في العلامة التجارية.	مؤشر الأصالة وجودة المنتج
حيث تستعمل عنصر مشترك لربط منتجات مختلفة، مثل (Mc Cafe)، (Mc Chichen)، (Mc Feast).	تشكيل عائلات من العلامات التجارية
تحوي الإستراتيجية كلمات، شعارات، ونغمات موسيقية. فـ (Intel) بها حالياً أكثر من 9000 علامة تجارية.	علامات تجارية متعددة
الفكرة هي الاحتواء على اسم واحد في عدة علامات تجارية مختلفة، مثل (Virgin Megastore, Virgin Atlantic, Virgin Brides).	علامات تجارية مشتركة
يهدف ملاك العلامات التجارية إلى إنشاء علامات تجارية جديدة أو تغيير محتوى العلامة التجارية القديمة، وذلك لمنع المنافسة المحتملة.	المعارضة الإستراتيجية

Source : Christine Greenhalgh&Mark Roger, 2010, P (165).

تتبنى المؤسسات إستراتيجية مختلفة للاستفادة من العلامات التجارية، حيث تستخدم إستراتيجية الأصالة وجودة المنتج لدعم استراتيجياتها التسويقية وعلامتها التجارية، وإستراتيجية عائلات العلامة التجارية والعلامات التجارية المشتركة لتشكيل رابط مشترك للمنتجات بذهن المستهلك وهو ما يوفر على المؤسسة تكلفة إنشاء علامة تجارية جديدة، كما تلجأ بعض المؤسسات إلى تغيير علامتها التجارية إذا اكتشفت محاولة المنافسين إلى استغلال التشابه بين العلامات التجارية.

3- حقوق النشر

تعتبر حقوق النشر كحقوق اقتصادية، تعطي لمالكها حق الرقابة على نسخ وتقليد أعماله.

3-1- الاستفادة من حقوق النشر

تمنح حقوق النشر لمؤلف العمل (الشخص الذي أنشأه)، حيث أنها لا تحمي الأفكار بل تعمل فقط على حماية طريقة التعبير عن الفكرة (لأن لها طابع ملموس) والآخرين أحرار في خلق أفكار مماثلة أو متطابقة.

3-2- الطابع الاحتكاري لحقوق النشر

تحافظ حقوق النشر على الملكية الاحتكارية للمنتج موضوع الحماية لفترة طويلة جدا، تمتد إلى 70 سنة بعد وفاة مالكها، أو لمدة 50 سنة بعد خلق المنتج، وهذا حسب نوع العمل، حيث يعطى له حق نسخه، بثه وأدائه علنيا، بينما يمنع القيام بذلك من طرف أي شخص آخر ما لم يصرح له مالك حق النشر بذلك.

إلا أن حقوق النشر لا تخلق الاحتكارات في عمل ما، فهي فقط تعطي حق الرقابة على النسخ، وهي حقوق اقتصادية.

المطلب الرابع: أنظمة تكنولوجيا المعلومات

لقد تطورت أنظمة تكنولوجيا المعلومات وسهلت من عمليات التخزين، نقل المعلومات ومن التعاملات بشكل كبير، كما أعطت طرقا جديدة لدعم التعلم، أين يعد لمختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات أدوارا هامة في تجميع وتجديد المعرفة في الوظائف التي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تتمثل أساسا في وظيفة الإدارة الفعالة للأعمال الحالية، ضمان النمو لتلك الأعمال وتطوير أعمال جديدة؛ وعليه فإن المؤسسة تحتاج إلى معالجة فعالية الوظائف العملية،

التطوير التدريجي والابتكار، بحيث يركز كل مجال نشاط على نوع معين من المعرفة.

1- أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتأمين المعرفة

تعتبر هذه التكنولوجيات البنية التحتية الأساسية لممارسة وظائف المعرفة. وتزيد من الفعالية والقدرة الابتكارية للمؤسسة.

1-1- ارتباط أنظمة البرمجيات والوسائل التكنولوجية بالمعرفة الصريحة

إن الإنتاج الفعال للسلع والخدمات يتطلب التوفير الفوري للمعرفة الصريحة والممرزة، ثم تعميم على كل الجهات الفاعلة وذات الصلة بها. ويشمل هذا النوع من المعرفة، أوامر الإنتاج، رسومات للمنتج ومعلومات حول مستويات المخزون. وتقسم أنظمة البرمجيات والوسائل المستخدمة إلى ثلاث مجموعات رئيسية، حسب وظيفتهم في العملية المعرفية: نشر، امتلاك وحفظ المعارف.

حيث "يشير نشر المعرفة إلى تنشيط عملية نقل المعرفة إلى الفئات المستهدفة باستخدام تقنيات النشر المختارة، وامتلاك المعرفة يضم تحديد مكان المعرفة اللازمة والوصول إليها في الوقت المناسب، إضافة إلى معالجة المعارف المكتسبة، أما تخزين المعارف فهو عملية تنظيم المعارف الموجودة في قواعد البيانات الالكترونية" (Luiz Antonio Joia,2007,p116).

ومن أمثلة أنظمة البرمجيات والوسائل التكنولوجية المستخدمة في دعم وظائف المعرفة الصريحة:

- برامج الأعمال المتكاملة، وتشمل: تخطيط موارد المؤسسة بشكلها الموسع (ERP)، إدارة علاقة العميل (CRM)، إدارة سلسلة التوريد (SCM)، إدارة الموارد البشرية (HRM)؛

- أنظمة ووسائل تكنولوجية لوظائف خاصة: وسائل للتخطيط الاستراتيجي والتقييم (مثل بطاقة الأداء المتوازن BSC)، أنظمة إدارة المشاريع والمحافظة وأنظمة لصناعات محددة؛
- أنظمة شاملة: الأنظمة الأساسية للتجارة الالكترونية وخدمات الانترنت؛
- أنظمة مشتركة للحفظ والبحث عن المعرفة: وثائق للتوثيق وإدارة المحتوى، حلول تخزين البيانات وطرق وأدوات لاستخراج البيانات.

1-2- أنظمة البرمجيات والوسائل التكنولوجية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة

لقد أعطت (Takeuchi) و (Nonaka) في سنة 1995، نموذج جيد للتحويل بين المعارف الضمنية والصريحة، وسنعمل على تطبيق هذا النموذج (SECI) في تحليلنا لربط تكنولوجيا المعلومات بالمعرفة الضمنية. إن هذا النموذج يضم أربعة أشكال لتحويل المعرفة: التنشئة الاجتماعية (من المعرفة الضمنية إلى الضمنية)، الإخراج (من المعرفة الضمنية إلى الصريحة)، التوفيق (من المعرفة الصريحة إلى الصريحة)، والإدخال (من المعرفة الصريحة إلى الضمنية).

ويمكن لأنظمة تكنولوجيا المعلومات ربط الموارد المعرفية المختلفة مع بعضها البعض، حيث توفر أنظمة (CRM) معلومات جديدة عن العميل أو سلوكه تجاه المؤسسة، أنظمة إدارة المشاريع التي تستعمل في تخطيط الجهود الإدارية الجديدة في المؤسسة مقر المشروع، برمجيات الأعمال التي تزيد من الشفافية والوضوح ومحاسبة الموارد المعرفية للمؤسسة التي تعني وجود احتمال للإخراج وذلك لانتزاع المعرفة الضمنية.

بالنسبة لجزء الإدخال لنموذج (SECI)، فإنه يرتبط بشكل وثيق بالتعلم (Learning)، دمج تطبيقات البرمجيات خاصة (ERP) يؤثر على كل وظائف

المؤسسة، بحيث تعمل على إعادة تشكيل عمليات المؤسسة، تدفق العمل، التصميم، التفاعل بين الأفراد والثقافة، كما تدعم أنظمة تكنولوجيا المعلومات انتزاع المعرفة الضمنية بتسهيل التعبير الحر عن الأداء والأفكار، وتدعم كذلك فرق العمل والمجموعات، مثل شبكة (Intranet) (Luiz Antonio Joia,2007,p117).

كما تلعب هذه الأنظمة التكنولوجية دورا هاما في صنع المعارف الكامنة وفي تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة.

1-3- أنظمة البرمجيات والوسائل التكنولوجية لصنع المعارف الكامنة

وصف (Scharmer,2001,p6) النوع الثالث من المعرفة بالمعرفة الكامنة، وهي "معرفة لم تجسد بعد، تتجاوز النزعة الذاتية...وهي المعرفة الضمنية قبل تجسيدها في الممارسات اليومية". و تساعد على حدوث الابتكار.

وهناك مجموعة من وسائل أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على توليد الأفكار، وهي أدوات مساعدة على إيجاد حلول للمشكلات؛ أين تعطي برامج معالجة للأفكار، كبرامج الاستجواب لمجموعة من الأسئلة، الكلمات المفتاحية أو التمارين التي تثير الأفكار الجديدة. و"وسائل جماعية للعمل مثل جلسات العصف الذهني أو نظم اللقاءات الاجتماعية (مثل الفضاءات الإعلامية) التي تستعمل في تقاسم المعرفة الضمنية بين الموظفين وكذا مع الموردين والعملاء" (Andriessen,2003).

وللقيام بعملية الإدارة، يمكن استعمال بعض التطبيقات التي أساسها الملفات وإدارة المعرفة؛ فمن الممكن تحديد طرق خاصة لتدفق الملفات التي تدعم إدارة الأفكار. كما توجد وسائل برمجية تهدف بصورة خاصة إلى التصفية المبكرة، تحديد الأولويات وهيكلية الأفكار، وكذا أدوات تدعم تطوير أفكار جديدة بواسطة إضافة بعض التفاصيل والملاحظات، بحيث يتم الاعتماد على نظام "الإشارات الضعيفة: المؤشر الأول للتغيير" والذي يضم المعلومات

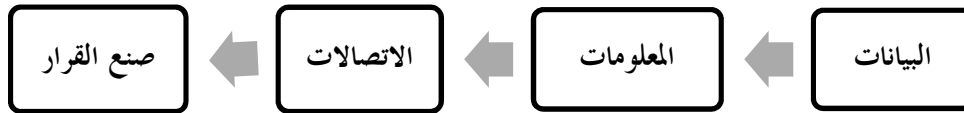
المجموعة من أراء وتصورات الخبراء المستعملين لأنظمة تكنولوجيا المعلومات والتي تؤثر على المستقبل (Luiz Antonio Joia, 2007, p119).

2- إدارة أنظمة المعلومات بالمؤسسات

إن إدارة نظم المعلومات في المؤسسات هو الذي يضمن جودة الاتصالات في المؤسسة ويعتبر وسيلة فعالة لدعم عملية صنع القرار في المؤسسة، ولهذا فمن المهم فهم طرق الاستعمال الفعال لأجهزة الحاسوب والمتمثلة في جهاز الكمبيوتر بكل تجهيزاته والبرمجيات التي يعمل بها هذا الجهاز، لأنها أدوات المعالجة والاتصال المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية.

2-1- مفهوم إدارة أنظمة المعلومات بالمؤسسات

يمكن وصف إدارة نظم المعلومات كوسيلة تساعد المديرين على صنع القرارات وفق البيانات المتوفرة لديهم كالآتي:



Source ; Malgorzata Pankowska, 2010, p49.

الشكل (1-13): إدارة نظام المعلومات في المؤسسات

حيث يقوم نظام المعلومات بتوفير البيانات اللازمة ثم يتم معالجتها لتصبح معلومات تفيد المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة على كل المستويات وفي كل المجالات، حيث تؤدي إدارتها المهام التالية:

- السماح للمستخدم بإدخال، تخزين، استرجاع، تحرير، طباعة وتبادل مختلف أنواع الوثائق في المؤسسة؛

- ربط تلك الوثائق بسهولة بالبريد الإلكتروني وإرسالها إلى مختلف

المواقع حيث يمكن لفريق المتعاونين العمل على نفس الوثيقة، كما

يحتوي على أداة تحرير تتيح للمستخدمين العمل بشكل تعاوني لتتبع وتوضيح التغييرات على الوثيقة بدون المساس بسلامة المستند؛

- توفير الوقت والجهد، حيث يمكن التقاسم، الحفظ، التحويل، والعمل على نفس الملف وطباعته؛

- تخفيض تكاليف المؤسسة بتوفير كمية الورق المستعمل والتوجه إلى مفهوم "مكتب بأوراق أقل".

2-2- جودة إدارة نظام المعلومات في المؤسسة

تتعلق جودة إدارة نظام المعلومات بجودة المعلومات التي يقدمها النظام، كما تتعلق بالزمن المستغرق في تقديم المعلومات الضرورية وبالشمولية لكل الوظائف داخل المؤسسة. ويمكن قياس جودة نظام المعلومات الإدارية وفق عدة معايير، حيث لا تحتاج أن تكون كلها بأعلى قيمة، فيمكن لبعضها أن تكون له أهمية أقل في إجمالي القيمة وذلك بالنسبة إلى أهميتها في المعلومة واستعمالاتها، وسيتم توضيح ذلك في الجدول (1-9) الآتي:

الجدول (1-9): المعايير العامة لجودة إدارة نظام المعلومات في المؤسسات

معايير الجودة	أمثلة	التعليقات
بيانات كاملة عن كل التعاملات	توفير جميع الفواتير والقسائم للشهر الجاري	هذا يحقق سلامة البيانات في الفترة الزمنية المحددة.
ضمان المعلومات والبيانات المدخلة الصحيحة	توضيح بالنظام الأصناف الصحيحة للمعلومات فقط، وتستعمل البيانات التي تتلاءم مع خصوصيات التصميم فقط.	ضمان صحة البيانات وبالتالي صحة المعلومات.
الدقة والإحكام	الاستعمال الصحيح للصيغ والإجراءات والبيانات ذات الصلة.	يؤكد صحة ودقة النتائج على أساس القواعد، استخدام البيانات الكاملة للقوانين.
توفير المعلومات المهمة	يجب أن تكون ذات أهمية لصنع	إذا كانت أهمية خاصة،

بالنسبة للمستخدم.	القرار لدى المستخدم.	فعلى الجودة أن تكون عالية.
توفير معلومات بالوقت المناسب.	الإيفاد بمعلومات عن المبيعات، والتتبع حسب المواقف.	إذا تم استلام المعلومة متأخرة فستصبح غير صالحة لصنع القرار المناسب.
معلومات كاملة وهادفة.	معلومات الإنتاجية يجب أن تعبر عن الكمية، الجودة، المجتمعات أو العائلات والحقائق. يجب أن تعطي صيغة خاصة ومع المرجعيات.	المعلومات غير كاملة ترغم المستعمل على الاستنتاج أو تفسير الأخطاء التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة.

Source ; Malgorzata Pankowska, 2010, p49.

تحتاج المؤسسة إلى نظام معلوماتي ذو جودة عالية، وقد حددت بعض المعايير العامة للحكم على مستوى جودته، كتوفير البيانات الكاملة عن كل التعاملات خلال فترة زمنية محددة، ضمان صحة البيانات والمعلومات، الدقة والإحكام للنتائج والصيغ والإجراءات، توفير المعلومات المهمة والكاملة والهادفة في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات الصائبة.

كما يحتاج إدارة نظام المعلومات ليحافظ على جودته، إلى حمايته وتأمينه.

2-3- أمن نظم المعلومات بالمؤسسات

تحتاج المؤسسة لحماية أنظمتها المعلوماتية ضد الحوادث العرضية والسرقة والإفساد المتعمدين للبيانات والتطبيقات، وكذلك مساعدة المؤسسات على ضمان امتثال عملياتها المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات للقانون ولتوقعات الموظفين والزبائن من حيث الخصوصية (Oz and Jones, 2008). وتتناول هذه النقطة التهديدات الأمنية لنظم المعلومات قبل إدخال طرق لحمايتها من هذه التهديدات. ثمة تركيز خاص على مجالات فيروسات الكمبيوتر وتهديدات خدمات الإنترنت.

2-4- التهديدات الأمنية لنظم المعلومات بالمؤسسات

يستند التحكم في نظم المعلومات على مبدئين أساسيين وهما الحاجة إلى ضمان دقة البيانات التي تحتفظ بها المؤسسة وحمايتها من الخسارة أو الضرر. ويمكن تصنيف التهديدات الأكثر شيوعاً والتي تواجهها نظم المعلومات التنظيمية إلى الفئات التالية: الحوادث والكوارث الطبيعية والإعطاب (الصناعي والفردى)، والتخريب والسرقة والاستخدام غير المرخص (القرصنة) وفيروسات الكمبيوتر.

2-5- وضع نموذج لمخطط نظام المعلومات الإدارية مكافئ لمخطط الأعمال

يشمل مخطط نظام المعلومات الإداري كل مكونات مخطط عمل المؤسسة، خصائصها وعلى النقاط الأساسية التي يجب التركيز عليها أثناء بناء النموذج ويمكن توضيح ذلك بالجدول الآتي:

الجدول (1-10): نموذج لمخطط نظام المعلومات الإداري مكافئ لمخطط الأعمال

المكونات	الخصائص	التركيز
المعلومات المؤسسية فلسفة المؤسسة مهام/أهداف/غايات المؤسسة مخاطر المؤسسة والمكافآت	محيط المؤسسة والعمليات التجارية السياسات، الثقافة والمبادئ التوجيهية المهام الحالية، الجديدة/الأهداف/الغايات البيانات الكمية الواضحة حول العوامل التي تظهر المفاضلة بين المخاطر والمكافآت	أين نحن؟ ما هي مبادئ المؤسسة؟ أين نريد أن نصل؟ ما هي المخاطر؟ وهل تستحق المخاطرة؟
سياسة وإستراتيجية المؤسسة الاحتياجات من المعلومات هيكل المخطط الجدول الزمني للتطور والنتمية تنظيم الخطة الميزانية	تفاصيل الإستراتيجية والقرارات السياسية المفعلة للمؤسسة إستراتيجية/ تخطيطية/ عملية. تفاصيل المعلومة التكنولوجية. تفاصيل الأنظمة والنظم الفرعية وروابطها مع الجداول الزمنية. القوى العاملة والوفد المرافق من التفاصيل، الموارد الداخلية والخارجية. تفاصيل حول الجدول الزمني للاستثمارات والأرباح	كيف نحقق الأهداف والغايات؟ ما هو المفتاح في المعلومة؟ ما هي وسائل النجاح؟ متى وكيف سنتحقق؟ من سينجح في تحقيقها؟ كم ستكلف؟

Source ; Malgorzata Pankowska, 2010,p(59).

يُدمج نموذج مخطط نظام المعلومات المكافئ لمخطط الأعمال كل مكونات العمليات الإستراتيجية بالمؤسسة، حتى يوفر المعلومات اللازمة خلال كل مرحلة لإعداد وتنفيذ الإستراتيجية، ليدعم صنع القرارات خلال كل وضعية تمر بها المؤسسة.

إن رأس المال الهيكلي يحتل أهمية بالغة في الاحتفاظ بمعارف المؤسسة وبإمكانية استمرار استعمالها على مدى فترة تواجد المؤسسة، وذلك من خلال أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على تخزين تلك المعارف، فضلا عن قيامها برأسملتها. كما يعطي مزايا تنافسية دائمة عن طريق حقوق الملكية الفكرية التي تمنح للمؤسسة، فهو الحامي لجهود المورد البشري، كما يعطي القيم ومبادئ العمل ورسالة المؤسسة المرسخة بثقافتها، والتي تعتبر أساس التميز في المحيط التنافسي.

المبحث الرابع: رأس المال العلاقتي لدعم تنافسية المؤسسات و لضمان استمراريته

يتمثل الرأس مال العلاقتي في المعارف التي تكسبها المؤسسة من علاقاتها الخارجية، والتي تعمل على تحويلها إلى موارد تستغلها في كسب الأرباح وزيادة قدرتها التنافسية، وتتجلى هذه المعارف في العلاقات المشكلة مع العملاء، الموردين، الشركاء، المنافسين، الحكومة، قنوات البيع، قنوات التوزيع، وسمعة المؤسسة.

المطلب الأول: رأس مال العلاقات على مستوى صناعة المؤسسة

إن علاقات المؤسسة بمحيطها الخارجي تعتبر رأس مال يجب استغلاله لخلق القيمة وتحقيق الأهداف، حيث تحتاج إلى إدارة علاقاتها بعملائها، المحافظة عليهم وكسب وفائهم، إدارة علاقاتها بشركائها، مورديها، منافسيها وحكومة البلد الذي تتموقع فيه، حتى تستطيع كسب مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد وطويلة المدى.

1- رأس المال العملائي

يمثل الرأس مال العملائي قيمة العلاقات الموجودة بين المؤسسة وعملائها، وعلى المؤسسة أن تجيب على عدة تساؤلات لإدارة رأس المال العملائي بأمثل طريقة:

- ما هي صفات عملاء المؤسسة؟
- ما هي الفترة المتوسطة لعلاقة كل عميل بالمؤسسة؟
- ما هو دور العميل في تصميم، إنتاج، عرض واتصال المنتجات؟
- ما درجة رضا العميل عن منتجات المؤسسة؟

- ما هو احتمال بقاء عميل اليوم إلى الغد؟

من خلال هذه التساؤلات نجد أن رأس المال العملائي يتأسس من خلال التحكم المتكامل في العلاقة بالعميل، التي تتمثل مراحلها في: كسب، المحافظة وإرضاء العميل (Lionel ESCAFFRE,2002,pp 86-87).

1-1- العلاقات مع العملاء

تفترض نظرية العلاقة وجود معاملة خاصة بين المؤسسة والعميل، وتعتبر عن علاقة تبادلية وتفاعلية بين الطرفين على طول الوقت. فالعلاقة التبادلية تعني وجود تبعية فردية خاصة بين المؤسسة والعميل، أما التفاعلية فهي العامل المطور للعلاقة وتتكون من خلال تبادل المعلومات الاجتماعية، العملية، تكيف المنتجات، العمليات والإجراءات الروتينية للوصول إلى أفضل الأهداف الاقتصادية للأطراف المعنية.

وتهتم المؤسسات بتطوير علاقات دائمة وقوية مع عملائها، لأن الاحتفاظ بالعميل يحقق ربحية أكبر من البحث المستمر لإدماج عملاء جدد بدل الذين خسرتهم المؤسسة (Svend Hollensen, 2010,p191).

2-1- تثمين علاقات المؤسسة بالعملاء

- اكتساب العميل:

رأس مال الاكتساب يمثل قدرة المؤسسة على جذب وكسب عملاء جدد، حيث تسخر عدة وسائل لخلق علاقة ثقة مع العميل والمورد، وهي عملية مكلفة بالنسبة للمؤسسة. حيث يمكن للمؤسسة اتخاذ أسلوب الدراسة الاستقصائية للسوق الجديد أو التركيز على تشخيص العلاقة مع العميل للتمييز بين العملاء الأساسيين (الأكثر منفعة) وتثمينهم وبين العملاء ذوي قدرات النمو الضعيفة (Lionel ESCAFFRE,2002,pp86-87).

- رأس مال وفاء العميل:

وفاء العميل يعني ضمان إعادة العميل لعملية الشراء، فهو يعطي شعورا بالانتماء، حيث يؤسس على عاملين أساسيين: دمج العملاء داخل العملية الإنتاجية و بناء منهج تجاري يسمح للمؤسسة بتقوية ثقة العملاء بمنتجاتها المباعة.

- رأس مال المحافظة على العميل:

وهو "صيانة العلاقات المستمرة مع العملاء وعلى المدى الطويل، وهي من تمنح القيمة للمؤسسة" (Francis Buttle, 2009, p262)، وذلك من خلال زيادة المشتريات بزيادة مدة احتفاظها بالعميل، انخفاض تكاليف إدارة العملاء بمرور الوقت والحصول على مميزات سعرية حيث يدفع العميل مقابل القيمة التي يشعر بها، حيث لا يستجيب للإغراءات السعرية التي يقدمها المنافسين (Daniel Catalan-Matamoros, 2012, p9).

- رأس مال رضا العملاء:

رضا العميل يمنح قيمة للسلع والخدمات، لأن القيمة هي التي تعطي الميزة التنافسية للمؤسسة. ويحدد رأس المال الرضا بالعلاقة التالية:

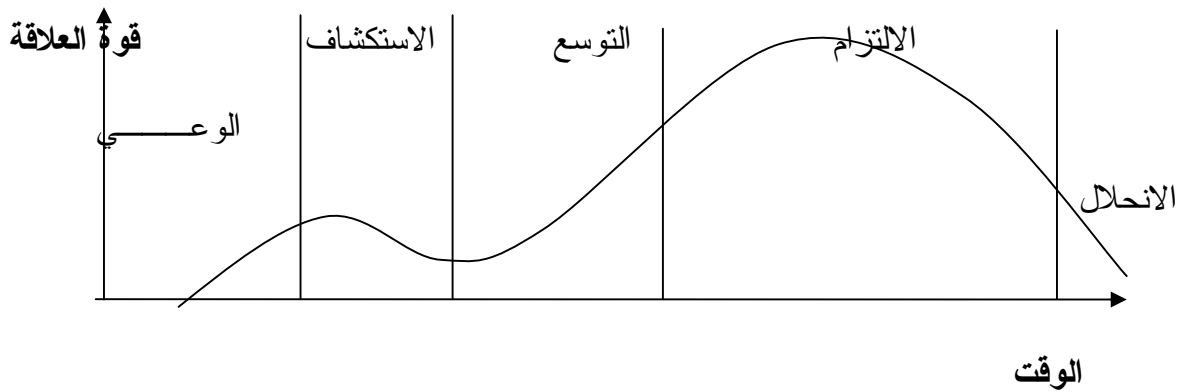
- القيمة الصافية للعميل = (الجودة المستلمة، السعر المدفوع) -

حيث تتمثل القيمة بالنسبة للعميل في الجودة والسعر.

وعليه تثنى العميل يركز على تثنى المعرفة، الدوافع، أذواق وأهداف المستهلكين، بحيث تستطيع إدارة المعارف خلق علاقة ثقة مع العملاء الذين يبقون أوفياء مادامت المؤسسة تحافظ وتصون سمعتها.

3-1- تطوير علاقات المؤسسة بالعملاء

تهتم المؤسسات بالعلاقة طويلة المدى بين المؤسسة والعميل، بدلا من مقاربة المعاملات قصيرة المدى. وقد اقترح (Dwyer et al,1987, p12) نموذج لدورة حياة العلاقات، وحددت خمس مراحل لتطور علاقة المؤسسة بالعملاء: الوعي، الاستكشاف، التوسع، الالتزام، الانحلال. التالي:



Source : (Svend Hollensen, 2010,p192).

الشكل (1-14): مراحل تطور العلاقة المؤسسة بالعملاء

يقترح النموذج أن العلاقة تبدأ بالتطور في مرحلة الوعي، أين تقوم المؤسسة بجذب انتباه الأطراف الأخرى، ثم تليها مرحلة الاستكشاف وتتضمن محاولات كل طرف للمساومة وفهم طبيعة قوة العلاقة، القوانين وتوقعات الآخرين، فإذا تمت هذه المرحلة بنجاح تتلوها مرحلة التوسع ليفي كل طرف بالتزاماته بأسلوب مثالي، مما يزيد من انجذاب الطرفين لبعضهما، وبالتالي زيادة الدافع للحفاظ على العلاقة، ثم تأتي مرحلة الالتزام وتتضمن درجة معينة من التفرد "الحصرية" بين طرفي العلاقة، وتظهر في الانخفاض الكبير لمعدل البحث عن معلومات حول البدائل.

إلا أنه أثناء وصف تطور العلاقة هناك احتمال ضمني للانسحاب، مرحلة انحلال العلاقة، وهي النقطة التي يدرك بها الطرفين بأن مصلحتهم تكمن خارج هذه العلاقة.

و يقترح هذا النموذج على القائم بالعلاقة في المؤسسة القيام بـ
(Svend Hollensen, 2010,p198):

- اختيار الشريك بعناية؛
- هيكل العلاقة بعناية؛
- تكريس الوقت لتطوير العلاقة؛
- الحفاظ على الاتصالات المفتوحة في الاتجاهين؛
- أن يكون جدير بالثقة تماما.

وهذا بغرض تثمين علاقة العميل، والاستفادة من المزايا التنافسية التي تمنحها للمؤسسة.

2- علاقة المؤسسة بالموردين

تواجه المؤسسة ثلاث قضايا إستراتيجية رئيسية لإدارة عملية الشراء:

- تحديد درجة التكامل الأفقي، أي اتخاذ قرار بشأن ما تصنعه بنفسها أو ما تشتريه من موردين خارجيين؛
- تطوير علاقة خاصة طويلة الأجل مع الموردين، للتأثير على إجمالي تكاليف تطوير المنتج، البحث والتطوير، وتحسين الكفاءة والفعالية؛
- إدارة قاعدة المورد فيما يخص الحجم والعلاقات بين الموردين.

2-1- تطور العلاقة بين المؤسسة والمورد

لقد أثبتت ممارسات التوريد بأن إنشاء علاقة تعاونية بين المورد والعميل تسمح لسلسلة التوريد أن تعطي قيمة أفضل للعميل النهائي، إلا أن فكرة التعاون أهملت عاملين أساسيين:

- لا تعطي كل المعاملات تبريرا للموارد المطلوبة للعلاقة التعاونية، فالدخول في علاقة تعاونية لن يكون لها معنى اقتصادي إلا إذا كانت العائدات المالية والإستراتيجية المتوقعة أعلى من تكاليف إقامة هذه العلاقة؛

- لا ترغب كل المؤسسات في تخصيص الموارد اللازمة لتطوير علاقة تعاونية.

2-2- هياكل قوة علاقة المؤسسات بالموردين

توجد العديد من العلاقات؛ يختلف سلوكها ونتائجها بحسب قوة التبعية في العلاقات المعنية، وقد أثبتت الدراسات في العلوم الاجتماعية وجود أربعة هياكل لقوة العلاقة مورد- عميل: هيمنة العميل، الاعتماد المتبادل، الاستقلال وهيمنة المورد.

الترابط	هيمنة العميل	
• القليل من العملاء/ القليل من الموردين؛ • للعميل حصة كبيرة نسبيا من إجمالي السوق؛ • اعتماد المورد على العميل في الحصول على العائدات، مع بدائل قليلة؛ • تكاليف التحول عالية بالنسبة للمورد والعميل؛ • توحد عروض المورد؛ • تكاليف البحث للعميل مرتفعة .	• القليل من العملاء/ الكثير من الموردين؛ • يمتلك العميل نسبة عالية من السوق الإجمالي؛ • تبعية المورد للعميل كبيرة من حيث الدخل، مع محدودية البدائل؛ • ارتفاع تكاليف التحويل للمورد وانخفاضها بالنسبة للعميل؛ • تتغير عروض المورد حسب العميل؛ • المورد لا يمتلك تماثل معلوماتي حول مزايا العميل؛ • انخفاض تكاليف البحث بالنسبة للعميل.	عالية
هيمنة المورد	الاستقلالية	
• الكثير من العملاء/ القليل من الموردين؛ • للعميل حصة قليلة نسبيا من إجمالي سوق المورد؛ • استغلال المورد عن العميل، فيما يخص العائدات كما أن لديه بدائل كثيرة؛ • انخفاض تكاليف التحويل للمورد، وارتفاعها لدى العميل؛ • عروض المورد ليست متكيفة حسب رغبة العميل؛ • تكاليف البحث للعميل مرتفعة جدا؛ • للمورد مزايا تماثل معلوماتي عالية عن رغبات العميل.	• القليل من العملاء/ القليل من الموردين؛ • للعميل حصة قليلة نسبيا من إجمالي سوق المورد؛ • المورد لا يعتمد على العميل في الحصول على العائدات ولديه بدائل كثيرة؛ • انخفاض تكاليف التحويل للمورد والعميل؛ • عروض المورد موحدة وخاصة (متكيفة حسب رغبة العميل) • انخفاض نسبي لتكاليف البحث لدى العميل؛ • للمورد تماثل معلوماتي محدود حول رغبات العميل.	تأثير قوة العميل على المورد منخفضة
عالية	سمات قوة العلاقة مع المورد والعميل	منخفضة

Source : Svend Hollensen, 2010, p(210).

الشكل (1-15): سمات قوة العلاقة مع المورد والعميل

في حالة هيمنة العميل، تتوفر لديه قاعدة ترفع من كفاءة المورد بالنسبة للجودة، تخفيض التكاليف وضمان العائدات العادية للمورد، وفي حالة الترابط يمتلك كل من المورد والعميل موارد يحتاجها الطرفين للعمل مع بعضهم، بحيث

يمكن للمورد أن يحقق ما يفوق العائدات العادية مع التخلي عن جزء من القيمة للعميل في شكل عوائد أقل من المثلى، فضلا عن توفير درجة من الابتكار. أما في حالة الاستقلالية، فلا يقدم كل من المورد أو العميل فرصا محددة للطرف الآخر، وعلى العميل والمورد تقبل مستويات الأسعار والجودة المحددة، التي تعطي عوائد عادية للمورد. وأخيرا حالة هيمنة المورد، أين يمتلك كل مقومات القوة، حيث يمتلك العديد من الآليات التي تغلق الأسواق أمام المنافسين وتخلق العديد من العوائق أمام الداخلين الجدد مما يسمح لهم بتحقيق مستويات دخل أكبر من العادية، وهنا يقبل العميل كل من السعر والتنوعية المفروضين.

فضلا عن هياكل القوة الممكنة بين المورد-العميل، هناك إمكانيات هائلة للاستغلال الأفضل للفرص الممنوحة في هذه العلاقة. حيث لا تتم الاستفادة من هذه الفوائد تلقائيا، أين يتحول التركيز إلى إدارة هذه العلاقات (Gadde&Snehota,2000, p314).

3- علاقات المؤسسة بالشركاء

يعتمد هذا النوع من العلاقة على التعاون بين المصنعين للوظائف المتكاملة أو (المنتجات/الخدمات)، ففي مثل هذا التعاون لكل شريك مورد استراتيجي يحتاجه الطرف الآخر ولكل شريك دافع لتطوير بعض الأنواع من عمليات التبادل. كتقاسم الشركاء لنشاطات سلسلة القيمة فيما بينهم، حيث يطور أحد الشركاء المنتجات الصناعية بينما يشترك بقيتهم في تسويقها.

4- علاقات المؤسسات المتنافسة

غالبا ما ترتبط المؤسسات المتنافسة فيما بينها بشكلي سلبي، مع امتلاكها لأهداف غير متضاربة نحو العملاء، الموردين والموزعين المشتركين، إلا أن خلق تحالفات بين هذه المؤسسات المتنافسة يجعلها أكثر تنافسية.

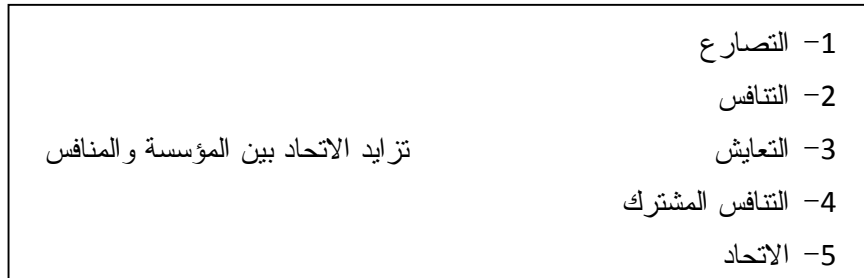
4-1- العلاقة الشبكية الأفقية بين المتنافسين

يقوم المتنافسون بتكوين علاقات تعاونية فيما بينهم في شبكة أفقية، والتي تتميز بسهولة فهم كيفية توزيع النشاطات والموارد على كل الموجودين بسلسلة القيمة، كما أنها غير رسمية، غير مرئية وترتكز أكثر على التبادلات الاجتماعية.

في نظرية الشبكة، السوق يحوي المكملات والبدايل، وكلا من المؤسسات المنافسة والمتحدة، حيث ينجح الاتحاد بمساهمة كل منافس بشيء متميز ومختلف كالأبحاث الأساسية، مهارات تطوير المنتج، القدرة الصناعية والتوزيع.

وقد عولج التفاعل بين المتنافسين تقليدياً في النظرية الاقتصادية، أين شرحت حسب هيكل الصناعة الذي تعمل داخله. وقد أثبتت النظرية أن كثافة المنافسة تابعة لدرجة التماثل بين المؤسسات، أين تحدد درجة التركيز، أي عمل المنافسين بالتواطؤ فيما بينهم أو بالتنافس.

فعلى أساس دوافع التفاعل وكثافة العلاقة المعنية، هناك خمسة أنواع من التفاعل: التصارع، التنافس، التعايش، التنافس المشترك والاتحاد، وهو ما يبينه الشكل التالي:



Source : Svend Hollensen, 2010, p(217).

الشكل (1-16): الأنواع الخمس للعلاقة بين المؤسسة ومنافسيها

تتكون علاقة التصارع عندما توجه الاستراتيجيات للعمل بشكل واسع على تحقيق رغبة كل منافس في تحطيم الآخر، أما التعايش التنافسي فيكون عندما لا يرى كل طرف الآخر كمنافس وبالتالي يتصرف باستقلالية عنه، إذ يمكن لعلاقة واحدة أن تشمل الاتحاد والمنافسة، أين تستطيع مؤسستان التعاون والتنافس بنفس الوقت، في أي علاقة يمكن إيجاد عناصر التعاون والمنافسة على حد سواء، ولكن بعض هذه العناصر قد يكون في بعض الحالات ضمنية، فإذا كانت عناصر الاتحاد والتنافس ظاهرة، تسمى العلاقة بين المتنافسين (منافسة مشتركة)، مثلاً، "يمكن لمنافسين أن يتكاملا بخلق أسواق جديدة، ولكنهما سيتنافسان عندما تفصل تلك الأسواق. كما يمكن لمؤسسات أن تصنع نفس المنتجات، ولكنها لا تتنافس في نفس الأسواق أو الأجزاء أو تتنافس بطرق مختلفة" (Bengtsson & Kock, 2000, p413).

وأخيراً في الاتحاد تسعى المؤسسات نحو نفس الأهداف ونحو التطور، مثل العمل مع بعضهما بقاعدة تكنولوجية مشتركة في اتحادات إستراتيجية، أين ينتج كفاءات، معارف السوق، السمعة، الوصول إلى المنتجات والموارد الأخرى المهمة لأداء أعمالهم.

المطلب الثاني: سمعة المؤسسة

يرى بعض الكتاب أن السمعة ضرورية لأي عملية تبادل تتم بالسوق، لأن أصحاب المصلحة غالباً ما يقيمون عقود مع المؤسسة على أساس سمعتها. وعليه فإن السمعة ترى كـ "تمثيل حسي للأعمال الماضية والأفاق المستقبلية للمؤسسة، والتي تصف جاذبية كل المكونات الأساسية مقارنة بالمنافسين الرواد" (Frombrun, 1996, p72).

1- تعريف سمعة المؤسسة

يرجع لفظ "سمعة" إلى السمات الفردية، حيث يعرفها قاموس

الانجليزي (Oxford,2008) كـ "معتقدات أو آراء عن شخص أو شيء ما"،
وكـ "اعتقاد واسع النطاق بان ذلك الشخص أو الشيء له خصائص معينة".

و تتضمن سمعة المؤسسة العناصر الأساسية التالية:

- تعتبر السمعة تصورا؛
- توقع السلوك المستقبلي للمؤسسة؛
- أساس تقييم سمات وخصائص المؤسسة؛
- أصحاب المصلحة التابعين للكيان؛
- أداء المؤسسة؛
- فوائد أصحاب المصلحة الكلية بالمؤسسة.

بينما تختلف السمعة عن العلامة التجارية، شهرة المحل أو حتى الصورة. حيث تمثل العلامة التجارية عرض للمستهلك يقوم ملاكها بخلقه وإدارته لهدف توليد الإيرادات. وتمثل شهرة المحل الناحية المحاسبية للقيمة المعنوية لولاء العميل. أما الصورة فهي الصورة الذهنية الأحادية البعد، أو نقطة بدون العنصر التاريخي أو المستقبلي الموجود بالسمعة (Gaary Honey,2009,p3).

2- إدارة سمعة المؤسسة

تستند إدارة سمعة المؤسسة على ست أفكار أساسية (Sabrina.H, Kerstin.G, 2011, :p17)

- السمعة هي التي تشكل القيمة بالدرجة الأولى للمؤسسة؛
- قيمة المؤسسة تابعة لسلوك الجماعات المختلفة لأصحاب المصلحة؛
- تهدف إدارة السمعة لخلق فوائد متقاسمة مع أصحاب المصلحة؛
- يتم تجسيد تصور أصحاب المصلحة من طرف كل عضو بالمؤسسة؛

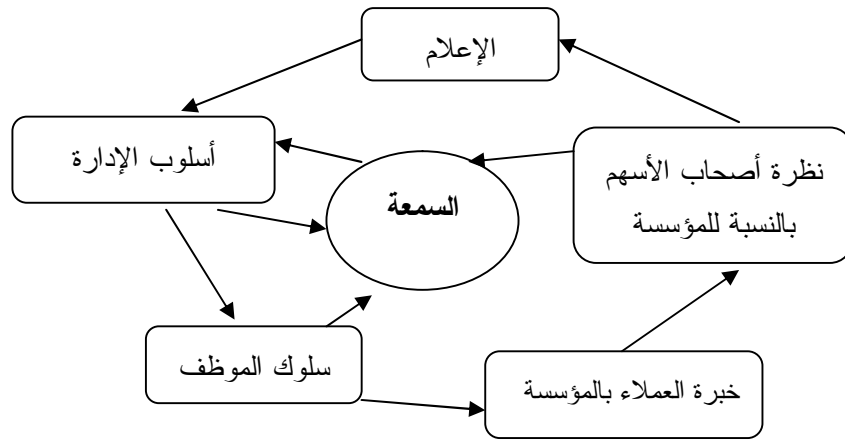
- بناء وحماية السمعة الجيدة الصحيحة هي الجزء الأساسي للريادية؛

- تحتاج أهداف السمعة أن تربط بإستراتيجية المؤسسة.

فتعرف إدارة سمعة المؤسسة بأنها "عملية ضمان أن الحقائق مقبولة بحد ذاتها، أي الضمان بأن خبرة كل واحد بالمؤسسة تتماشى مع السمعة التي ترغب وتأمل في اكتسابها، بحيث لكل واحد دور يلعبه داخلها" (Martin Davies, 2009, p2).

3- خلق سمعة المؤسسة

تخلق وتستهلك سمعة المؤسسة من طرف كل أصحاب المصلحة سواء الموظفين أو أصحاب الأسهم أو مجلس الإدارة والعملاء. وهو ما يبينه الشكل (1-17) التالي:



Source : Martin Davies, 2009, p6.

الشكل (1-17): خلق سمعة المؤسسة

من خلال الشكل (1-17) تبني سمعة المؤسسة من خلال أسلوب إدارتها، سلوك الموظفين سواء داخل المؤسسة أو خارجها، خبرة العملاء بالمؤسسة، نظرة أصحاب الأسهم تجاه المؤسسة واستخدام الإعلام في ترسيخ صورتها في الأذهان.

قد يواجه خلق سمعة المؤسسة صعوبة تضارب مصالح أصحاب المصلحة في المؤسسة، فمثلاً قد ينجذب الموظفون للمؤسسة ذات سمعة دفع الأجور العالية، إلا أن هذا قد لا يقبله أصحاب الأسهم. وعليه فلا يمكن إرضاء كل الأطراف، لذا يحتاج المديرون لتحديد العوامل الأساسية التي يحتاجونها ثم يحاولون بناء سمعة جيدة مع هؤلاء الأفراد.

فمن الناحية العملية، تكتسب المؤسسات السمعة ومن ثم تطورها، وعليه فمن الممكن إعادة تشكيل سمعة أحسن (أو على الأقل تكون أكثر خصوصية)، ومن المرجح أن تكون غير مرغوبة بالنسبة لبعض أصحاب المصلحة، حتى لو كانت جذابة للبعض الآخر، كما أن المديرين لا يرغبون في خلق سمعة من الصفر - فهم يحبذون تصليح وتحسين سمعة المؤسسة الموجودة مسبقاً، لجعلها أكثر جاذبية ووضوح أمام أصحاب المصلحة.

المطلب الثالث: علاقات البيع لكسب ولاء عملاء المؤسسة

تعتبر قنوات البيع عن علاقات المؤسسة بالمستهلكين، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهي التي تضمن نجاح أهداف المؤسسة وبقائها في المحيط التنافسي. فعلى المؤسسة الاهتمام بشكل كبير ببناء علاقات بيع أساسها المصداقية والثقة، حتى تضمن نجاحها.

1- المثلث الذهبي للبيع

تتمثل قنوات البيع في العلاقات التي يقيمها البائعون مع العملاء، حتى ينالوا رضاهم وولاءهم، وتكون في ثلاثة أشكال أساسية، علاقة الصديق، الناصح والمعلم (Brain Tracy & Michael Tracy, 2014, pp76-77):

- علاقة الصديق: يرى العميل البائع كصديق يهتم حقاً برفاهيته أكثر من الاهتمام بإتمام عملية البيع؛

- علاقة الناصح: يرى العميل البائع كخبير موثوق به، ينصحه لمساعدته على تحسين حياته؛

- علاقة المعلم: وهنا يعتبر العميل البائع كمعلم، يعلمه كيفية استخلاص الفائدة العظمى من المنتج أو الخدمة التي يبيعها.

وهو ما يسمى المثلث الذهبي للبيع، أين يضمن الحفاظ على العلاقة بالعملاء وكسب ولاءهم في المحيط التنافسي، وتُعتمد سرعة نمو المؤسسة وزيادة ربحيتها بشكل خاص على السمعة الجيدة والقوية للمنتجات والخدمات المقدمة، إضافة إلى السمعة الشخصية لمالك المؤسسة وللقائم بعملية البيع" (Brain Tracy & Michael Tracy, 2014, pp 84-86).

كما ينبغي على المؤسسة المحافظة على العلاقة بعد عملية البيع، من خلال إعطاء الدعم الإيجابي للعميل حتى لا يندم عن اتخاذ قرار الشراء، ويضمن إعادته للعملية مستقبلاً.

2- دور شركاء المؤسسة في دعم قنوات البيع

غالباً ما تحتاج المؤسسات إلى شركاء جديدين يوفرون لها فرص أكبر لاجتياح الأسواق والحصول على حصص سوقية أكبر، ويتمثل دور الشركاء الجديدين في دعم قنوات البيع لدى المؤسسة في (Wayne M. Thomas, 2008, p68):

- المساعدة على التسويق السريع لمنتجاتها؛
- إعطاء حلول لإتمام عملية بيع أكثر اكتمالاً، مما يساعدها على تخفيض خطر دخول الأسواق الجديدة؛
- جلب مهارات جديدة، لم تكن المؤسسة لتطورها أبداً؛
- استثمارهم في تكوين الأفراد التقنيين الأساسيين وموارد تمكّنها من معرفة الأسواق الجديدة بسرعة أكبر، وتقدير دورة المبيعات، مما يحسن معدل ربحية المؤسسة.

ويمكن للمؤسسات تفعيل قنواتها البيعية من خلال الاختيار بعناية لوكلاء مبيعاتها وشركائها، حتى تضمن نجاح عملية البيع واستمرارها في المستقبل. كما يجب عليها الاهتمام بقنوات البيع والاستثمار فيها، لأن معظم الدراسات أثبتت أن *تقليص نفقات قنوات البيع تقلص من ربحية المؤسسة على المدى الطويل وخاصة في الأسواق النامية* " (Wayne M. Thomas, 2008, pp21-24).

إن استغلال المعارف الكامنة في مختلف أشكال علاقات المؤسسة تعمل على تفعيل المعارف المكتسبة من رأس المال البشري والتنظيمي لها، وتمكنها من كسب قدرة تنافسية عالية في محيطها التنافسي.

ولتعظيم العائدات من استغلال الموارد المعرفية للرأس مال الفكري لابد من تبني نموذج لإدارته بحيث يتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة ويمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعظيم أرباحها لكسب قدرة تنافسية عالية.

خلاصة

يمثل الرأس مال الفكري في المؤسسة معظم مواردها المعرفية الأساسية، حيث يمتد ليشمل المعارف الكامنة في المورد البشري سواء من ناحيته العقلية وما تتميز به من ذكاء وقدرات استيعاب وابتكار، الناحية النفسية وشخصيته القيادية والتعاونية إلى مهاراته التشغيلية وأساليبه في العمل، إلى المعارف المتواجدة داخل المؤسسة والتي تحتفظ بها داخلها بعد مغادرة المورد البشري حيث تبقى كتجربة داخل للموظفين، ثم ينتقل ليشمل كل أشكال المعرفة المتواجدة في العلاقات الخارجية للمؤسسة مع كل الأطراف.

وهذا ما جعل جل الكتاب يصنفون رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات رئيسية، وهي:

- رأس المال البشري؛
- رأس المال الهيكلي (التنظيمي)؛
- رأس المال العلاقاتي.

كما أنه يتميز عن الرأس مال المادي بخصائص مميزة، أهمها: الملكية المتعدية إلى أطراف أخرى غير المؤسسة، السلوك الاقتصادي هو الاقتصاد الشبكي (زيادة قيمة المنتج تابعة لزيادة عدد المستهلكين) ، عدم تماثل المعلومات أي وجود درجة تباين المعلومات أعلى من الدرجة العادية، الثبات والمرونة بنفس الوقت، العوائد ليست خطية، كما يعتبر كمدخلات ومخرجات بآن واحد.

الفصل الثاني:

نموذج إدارة رأس المال الفكري
لخلق، استخراج وتعظيم القيمة
بالمؤسسات

تمهيد

يتم الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري والعمل على تطويره كأسلوب لإدارة المؤسسات التي تعمل على الصعيد العالمي لتحقيق تنافسية جيدة، لذا لا بد لهذه الأخيرة من فهم دورة رأس المال الفكري وربطها بالوظائف الأساسية في إدارتها، والتي تشتمل على إدارة الموارد، إدارة العمليات الإنتاجية وتعظيم القيمة لأصحاب المصلحة، حيث أن دورة رأس المال الفكري تتبع نفس المراحل السابقة لإدارة المؤسسات، أين يتحول من كونه موردا ذو قيمة كامنة إلى أصل ذي قيمة مدركة إلى أن يصبح منتجا ذا قيمة سوقية.

وعليه فإن المؤسسات تهدف إلى إيجاد نموذج للإدارة المثلى لرأس مالها الفكري حتى تعظم أرباحها وتحوز على درجة التنافسية المستهدفة، وقد أعطت نظريات الإدارة وتجارب المؤسسات الناجحة وذات التنافسية العالية نمودجا لإدارة رأس المال الفكري يستند على ثلاث مراحل أساسية: مرحلة إدارة المعارف، مرحلة إدارة الابتكار ومرحلة إدارة الملكية الفكرية: أين يتم تعظيم عائدات القيمة المضافة والمستخرجة من المرحلتين السابقتين.

وعليه تم التطرق للمباحث التالية:

- تقييم وقياس الرأس مال الفكري الموجه لخلق القيمة في المؤسسات؛
- إدارة رأس المال الفكري لخلق القيمة من الموارد المعرفية الخامسة (إدارة المعرفة)؛
- إدارة رأس المال الفكري لاستخراج القيمة بالمؤسسة (مرحلة إدارة الابتكار)؛
- إدارة رأس المال الفكري لتعظيم القيمة المستخرجة بالمؤسسة (مرحلة إدارة الملكية الفكرية).

المبحث الأول: تقييم وقياس الرأس مال الفكري الموجه لخلق القيمة في المؤسسات

تعتبر أنظمة تقييم وقياس رأس المال الفكري من أهم الوسائل المساعدة على إدارة رأس المال الفكري لخلق القيمة بالمؤسسة، بحيث ترتبط هذه الأنظمة باختيار معايير تتكيف مع إستراتيجية المؤسسة، وضعيتها وخصوصيتها، حيث تبدأ هذه الأنظمة بتحديد العوامل الجوهرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ثم تقوم برصدها ومتابعتها حتى تصل إلى غايتها، فهي "وسيلة لتنفيذ الإستراتيجية وتحويل رؤى المؤسسة إلى أعمال ونشاطات فعلية" (Anthony & wall & others, 2004, p14).

وقد قسمت نماذج تقييم وقياس رأس المال الفكري بالمؤسسات إلى: نماذج تقييم القيمة الاقتصادية للأصول المعنوية، نماذج تقييم الموارد البشرية والنماذج المالية، إلا أن الخطوات العامة لعملية اختيار المؤشرات أو المقاييس المستعملة في أنظمة تقييم رأس المال الفكري متشابهة، وتتمثل في (Nermien Al Ali, 2003, p40):

- استعمال أحد نماذج رأس المال الفكري، أو تبني بعض تصنيفاته؛
- تحديد الأصول التي سيتم رصدها في إطار كل فئات رأس المال الفكري، وتحديد العائد المرغوب منها؛
- تحديد العوامل المفتاحية للنجاح، والتي تمكن من تحقيق العائد المرغوب، وربطها بالأداء المالي؛
- وضع مؤشرات ترصد العوامل المفتاحية للنجاح في خلق القيمة؛
- القيام بقياس، مراقبة ومتابعة تلك المؤشرات خلال فترة زمنية محددة؛
- القيام بالمراجعة والتعديل بصورة مستمرة.

كما تؤكد كل نماذج قياس رأس المال الفكري على أن المقاييس المالية لوحدها لا تعكس القيمة الحقيقية للمؤسسة ولا تعكس قدرتها على الأداء والنجاح في خلق القيمة، فاستعمال مقاييس ترصد مستوى كفاءة المورد البشري، الفعالية العملية ورضا العملاء يعطي للمؤسسة القدرة على إدارة رأس مالها الفكري بفعالية ويمكنها من خلق قيمة أكبر.

المطلب الأول: نماذج تقييم القيمة الاقتصادية للأصول المعنوية بالمؤسسة

تعمل نماذج تقييم وقياس الأصول المعنوية على تحديد ورصد القيمة التي يمكن خلقها من خلال تلك الأصول، وتتمثل أساسا في نموذج سجل الأداء المتوازن، مقارنة القيمة المضافة و نظام المقارنة المعيارية للرأس مال الفكري.

1- سجل الأداء المتوازن

قدم (Robert Kaplan And David Norton,1992, p74)، سجل الأداء المتوازن، الذي يعطي طريقة متوازنة لرؤية أداء العمل، ومنذ ذلك الحين أصبح نموذجا للعديد من أنظمة التقارير، وتستعمله المؤسسات كوسيلة لإدارة تلك التقارير (Nermien Al Ali,2003 , pp43-44).

إن الفرضية الأساسية التي ينطلق منها نموذج سجل الأداء المتوازن هي أن استعمال المؤشر المالي لوحده غير كاف للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، لأن المقاييس المالية تعطي فهما لـ "النتائج الاقتصادية للأحداث الماضية"، وبصعب عليها التنبؤ بقدرة المؤسسة على تحقيق الأداء مستقبلا؛ إذ أن التبعية للقياسات المالية فقط تمثل خطرا على إدارة المؤسسة. حيث "يحاول سجل الأداء المتوازن تمثيل رؤية متوازنة عن الأداء التنظيمي من خلال التركيز على مقاييس الأداء المعنوية، التي توجه اهتمام الإدارة العليا للعوامل الأساسية للنجاح، وبالتالي فهي مؤشرات لأداء المستقبل" (Norreklit,H,2000,pp36-55).

يمثل سجل الأداء المتوازن مجموعة علاقات متبادلة للأسباب والنتائج بين مقاييس المردود وأداء برامج التشغيل، ويقوم بمراقبة الأصول المعنوية ورصد النتائج المالية بنفس الوقت، ويحوي سجل الأداء المتوازن مجموعة معقدة من العلاقات بين الأسباب والنتائج بالنسبة للمتغيرات الأساسية، وتضم الريادية، التبعية، ومتابعة الإجراءات، التي تصف مسار الإستراتيجية.

وقال عنه (Kaplan and Norton, 1996a) بأنه: "يمكن المؤسسات من إدراك النتائج المالية من خلال رصد التطورات في بناء القدرات وامتلاك الأصول المعنوية اللازمة للنمو المستقبلي".

كما أضافوا إلى ذلك بأنه: "مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية، التي تعطي للمسيرين نظرة سريعة ومفهومة عن العمل" (Kaplan & Norton, 1996, pp77-80).

وتتدرج هذه المقاييس تحت أربعة مناهير: المالي، العملاء، الإجراءات الداخلية، والتعلم والنمو، ويمثل كل منها مجال اهتمام استراتيجي يسمح للمؤسسة بالتطور وتنفيذ خطتها الإستراتيجية بنقلها إلى المستوى العملي وكذا تحقيق أهدافها الإستراتيجية (Nermien Al Ali, 2003, p45).

1-1- المنظور المالي

تهتم به المؤسسة لتحديد كم يجب أن تعطي للمساهمين حتى تحقق نجاحا ماليا، وتتمثل الأهداف الإستراتيجية المالية في زيادة المردودية وتوليد السيولة النقدية، ومؤشراته النموذجية هي إيرادات التشغيل، العائد على رأس المال (الأصول أو الأسهم) والقيمة المضافة الاقتصادية، ويتمثل الهدف من قياسه في تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق مبنغى المؤسسة.

1-2- منظور العملاء

تركز عليه الإستراتيجية لتحديد كيف ستظهر المؤسسة أمام المستهلك حتى تنجح في تحقيق تصوراتها، وتتمثل أهدافه الإستراتيجية في تحديد

المستهلك، مختلف القطاعات السوقية والمنافسين داخلها، إضافة إلى اقتراحات القيمة التي يقترح العملاء إنتاجها. وما نحتاج إليه هنا هي مقاييس تقييم الأداء في القطاعات المحددة نسبة إلى اقتراحات القيمة التي يقدمها العميل. والمؤشرات النموذجية لهذا المنظور تكمن في رضا العميل، معدل الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، والحصة السوقية في قطاعات محددة.

1-3- منظور الإجراءات الداخلية

تركز عليه الإستراتيجية لتحديد إجراءات العمل في المؤسسة (خلق القيمة على المدى الطويل والقصير)، تلك التي ترضي كلا من أصحاب الأسهم والعملاء. وتتمثل أهدافه الإستراتيجية في تحديد إجراءات العمل الداخلية الموجودة فعلياً والإجراءات الجديدة التي يمكنها التأثير بشكل كبير في زيادة رضا العملاء والعائد المالي لأصحاب الأسهم، وتتمثل المؤشرات النموذجية لهذا المنظور في النسبة المئوية لمبيعات المنتجات الجديدة ومستوى تقديمها مقارنة بالمنافسين، الوقت اللازم لتطوير الجيل التالي وإنزاله في السوق، توفير خدمات ما بعد البيع المشتملة على الضمان، التصليح، خدمة العملاء. لذا فعلى المسير اختيار تدابير تضمن الموثوقية، الفعالية، وسرعة تقديم الخدمات بتكاليف أقل وجودة أكبر.

أما في قطاع الخدمات يضيف الكتاب عدة مقاييس للتقييم الكمي لكيفية نجاح إجراءات العمل الداخلية في تقديم الخدمات. ومؤشراتها النموذجية تحتوي على طول وقت الانتظار، المعلومات الخاطئة، الاتصالات غير فعالة، الخسائر المالية والمعاملة السيئة للعملاء.

1-4- منظور التعلم والنمو

تركز عليه الإستراتيجية لتحديد كيفية تدعيم قدرة المؤسسة على التغيير والاستجابة له، ويتمثل هدفه الإستراتيجي في سد الثغرات المحددة في المنظورين العملائي والإجراءات الداخلية، على مستوى الأفراد، الأنظمة

والإجراءات التنظيمية، أي كل ما يمكن المؤسسة من تحقيق النمو والتحسين على المدى الطويل، ويتمثل الهدف من القياس هنا في رصد إمكانيات بناء الهياكل التحتية لتسهيل التعلم والنمو، وقد قسم الكاتب المؤشرات النموذجية في هذا المنظور إلى ثلاثة أشكال:

- مؤشرات لرصد التعلم (رضا العاملين، معدل الاحتفاظ، التدريب والمهارات)؛

- مؤشرات لرصد فعالية أنظمة تكنولوجيا المعلومات، توفر المعلومات الهامة للعاملين في الوقت المناسب، حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الفعالة؛

- مؤشرات لرصد الإجراءات التي تضمن حث العاملين، تقويتهم، وتماشيهم مع إستراتيجية المؤسسة.

ورغم القبول الكبير الذي ناله نموذج سجل الأداء المتوازن إلا أنه واجه بعض الانتقادات، منها (Daniel Andriessen, 2004, p285):

- ضيق تعريف العميل بالنسبة لمفهومه في الرأس مال الفكري، حيث لا يشمل الموزعين، الشركاء، والموردين، فهو لا يلبي حاجات اقتصاد المعرفة؛

- الاعتماد المفرط على المقاييس، حيث يعيق ويقلل من تطبيق الإدارة للمعارف الضمنية، لالتزامها باتخاذ تلك المقاييس كمرجع لتبرير قراراتها؛

- التعقيد والصعوبة المرتبطتين باختيار مقاييس فعالة، ويقول (Roos and Al, 1997) أن "مقاييس الأداء الفعالة تكون موثقة ومتسقة مع أعمال الوحدة، وأهداف المؤسسة الطويلة والقصيرة المدى"، حيث لا يمكن دمج العاملين مع أنظمة التكنولوجيات والمعلومات في منظور التعلم والنمو؛

- يعتبر (Norreklit,2000) أن "بعض العلاقات بين المناظير الأربعة هي منطقية أكثر من سببية"، كما يصرح "بوجوب خضوع تنفيذ لرقابة مركزية صارمة حتى يصير وسيلة فعالة للاستراتيجية الرقابية"؛

- صرح (Adams, 2001) بأن سجل الأداء المتوازن يعبر عن حاجات أصحاب الأسهم والعملاء فقط ولا يأخذ بالاعتبار باقي أصحاب المصالح في المؤسسة؛

- يقرر (Kaplan and Norton, 1992) أن نموذج سجل الأداء المتوازن هو إطار عمل يمكن أن يواجه انتقادات، وعلى كل مؤسسة اختيار المقاييس الخاصة بها؛

إن لنموذج سجل الأداء المتوازن تأثيرا كبيرا، ليس فقط كوسيلة قياس بحد ذاته ولكن باعتباره نموذجا عمليا لبناء مؤسسات أخرى، وقبوله الواسع هو خير دليل على نجاحه.

2- المستكشف Skandia

لقد تم اكتشاف طريقة قياس رأس المال الفكري Skandia Navigator من طرف Edvinsson في 1991.

كان اهتمامه الرئيسي هو المستقبل الطويل المدى للمؤسسات والأمم، أين قسمه إلى ثلاث مستويات (Daniel Andriessen, 2004, p346) :

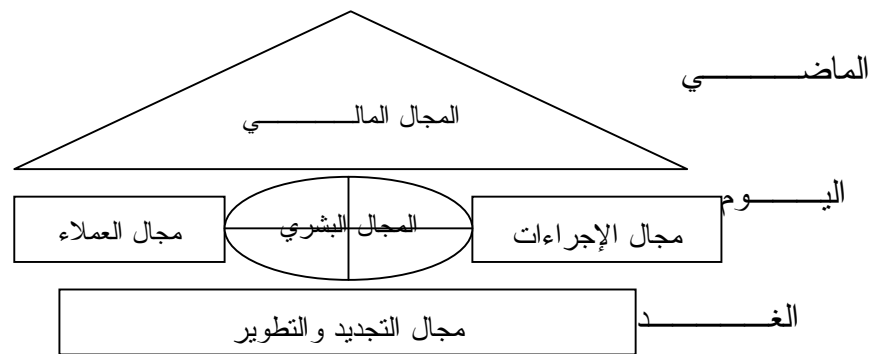
- على المستوى الدولي: يهدف إلى زيادة استمرارية المؤسسة على المدى الطويل وتغذية جذور الاستمرارية لتوليد السيولة النقدية، مما جعل المسيرين في حاجة إلى أكثر من مقاييس المحاسبة التقليدية لمعرفة القوى الخالقة للقيمة، معلومات عن مراكز قوتهم ونقاط ضعفهم، ولرؤى جديدة لكيفية أداء الأعمال، إذ يسعى لتكوين تقرير عن رأس المال الفكري يحوي "ملفات للأفراد مستمرة وديناميكية،

تضم مؤشرات مترابطة، مفهومة، قابلة للتطبيق، وتقارن بين مختلف المؤسسات".

- على مستوى التقارير الخارجية: يقر بأن البيانات المالية التقليدية الممثلة في التقرير السنوي ليست مؤشرات مهمة للأداء المالي المستقبلي، فهي لا تعكس القيمة الحقيقية للمؤسسات، مما يؤدي إلى سوء تخصيص رأس المال الذي تنتج عنه تكاليف اجتماعية كالبطالة، انخفاض الإنتاجية، وتقلص التنافسية الوطنية.

- على مستوى ثروة الأمم: ويهدف إلى خلق إدراك لديناميكية عمل الأصول المعنوية على المستوى الوطني، لمساعدة الحكومات على الاستفادة من رأس المال المعرفي وزيادة ثروة الأمم.

فقدم Edvinsson طريقة المستكشف كوسيلة قيادة إستراتيجية تستعمل للتخطيط، الإدارة والمراقبة. ويتكون من خمس مجموعات من المؤشرات يهتم كل منها بمجال مختلف، وهو ما يوضحه الشكل (1-2) أدناه:



Source : Daniel Andriessen, 2004, p(348).

الشكل (1-2): المستكشف Skandia

حيث يهتم المجال المالي بتسجيل النتائج المالية للمؤسسة وينظر إلى الماضي، وتقوم مجالات العملاء، الموارد البشرية، والإجراءات بالنظر إلى الحاضر، بينما يتجه نظر مجال التجديد والتطوير إلى المستقبل.

وقد استعمل Edvinsson and Malone نموذجاً عملياً لتطويع هذه المقاييس، يتكون من أربعة مؤشرات (Robinson, G. & Kleiner, B.H, 1996, pp225-228)

- تركمية: مقاييس مباشرة، عادة ما تكون في صيغة نقدية، مثل القيمة السوقية؛

- تنافسية: مقاييس لمقارنة المؤسسة داخل صناعتها، عادة ما تكون نسبة مئوية أو مؤشر، مثل مقارنة نسبة الخسارة بالمتوسط السوقي؛

- مقارني: المقاييس المحتوية على المتغيرات القاعدية لمؤسستين، مثل القيمة المضافة لكل موظف؛

- تجميعية: المقاييس التي تجمع بين المتغيرات القاعدية لأكثر من مؤسستين، مثل العائد الناتج من أعمال جديدة على صافي الأصول.

وتظهر تلك المؤشرات في ثلاثة أشكال: المجموع المباشر، مبالغ بالدولار، ونسب مئوية، أين قدم (Edvinsson and Malone 1997) قائمة من 160 مؤشر، ثم قلصوها إلى 111 مؤشر عالمي، والمفترض أنها صالحة للتطبيق على المؤسسات الربحية وغير ربحية، وانتقوا مجموعة من هذه المؤشرات ووضعوها في مقياس واحد لمقارنة القيمة المضافة للرأس مال الفكري. وقاموا بتجميع 21 مؤشر لتقييم الرأس مال الفكري بمبالغ بالدولار (C)، و 9 مؤشرات بالنسب المئوية لتقييم معامل الفعالية (i)، أين تعطى صيغة رأس المال الفكري التنظيمي المساوية لـ IC (Firer, S. and Williams, S.M.2003,p145).

رأس المال الفكري التنظيمي = IC.

كما طور (Edvinsson, 2002a) مفهوم مضاعف رأس المال الفكري المساوي للمعدل بين الرأس مال البشري والرأس مال الهيكلي، والذي يمكن المسيرين من التنبؤ بنمو الرأس مال الفكري.

مضاعف رأس المال الفكري = الرأس مال البشري / الرأس مال الهيكلية

وأقر بأن تحويل الرأس مال البشري إلى رأس مال هيكلية هو أمر جوهري في خلق القيمة.

3- نظام المقارنة المعيارية للرأس مال الفكري

قدم البروفيسور Viedma في سنة 2001 نظم قياس (المقارنة المعيارية) لتقييم الرأس مال الفكري بإجراءات عملية، أي تقييم الرأس مال الفكري في عمليات الابتكار والرأس مال الاجتماعي في المجتمعات (Viedma, J.M, 2001b, p125)

كان اهتمامه الرئيسي هو الفجوة التنافسية الموجودة بين المؤسسة والمنافس العالمي، فيقول: "معرفة أسباب الفجوة التنافسية الموجودة بين المؤسسة ورواد السوق العالمية في نفس نشاطها هو المسألة الأساسية في زيادة تنافسية المؤسسة" (Viedma, J.M, 2001b, p125)، فيقوم بالمقارنة المعيارية لكل نشاط لمحاولة فهم كيفية إدارة رأس المال الفكري بطريقة فعالة وكذا تسهيل عمليات التعليم من تجارب أفضل المنافسين.

وتستعمل طريقة المقارنة المعيارية للرأس مال الفكري نماذج عامة للامتياز في أداء الأعمال، لتستتبع منها معايير المقارنة المعيارية، وهي نماذج تصف الأسس التي لابد للمؤسسات من الاعتماد عليها إذا أرادت تحقيق مستوى نجاح عالي في ظل التنافسية غير عادية للسوق العالمية اليوم" (Viedma, J.M, 2001b, p126)، فهناك نموذج عام للإجراءات العملية، إجراءات الابتكار، وآخر للرأس مال الاجتماعي.

من خلال هذا النموذج العام استخرج Viedma نماذج خاصة لوحدات عمل خاصة بالمؤسسة، بحيث تحتوي على خصائص معيارية لامتياز الكفاءة، وطورت منها مجموعة من الأسئلة لقياس مدى انطباق تلك المعايير على المؤسسة وعلى منافسها العالمي.

حيث يتم قياس هذه المعايير على سلم من (-5) إلى (+5)، أين يشير إلى مستوى عمل المؤسسة بالمقارنة مع المنافس، وتوضع خانة فيها إجابة محددة لكل سؤال بالاستفسار، وتستعمل سلم من (0 إلى 100 نقطة) للإشارة إلى صحة كل جواب.

توحد هذه المعلومات بمؤشر الموثوقية الشاملة للتقييم، وتمثل النتائج في شكل ميزانية، توضع تحت بند الأصول كل العوامل التي تتفوق المؤسسة في أدائها عن المنافس، وتوضع تحت بند الالتزامات كل العوامل التي يتفوق المنافس في أدائها عن المؤسسة، ثم ترجح تلك العوامل وتجمع للحصول على المتوسط المرجح.

إن نظام المقارنة المعيارية لرأس المال الفكري يعمل على قياس الإجراءات العملية، و يستعمل نفس نظام المقارنة المعيارية للقدرة على الاكتشاف، كما يستعمل نظام المقارنة المعيارية لرأس المال الاجتماعي نظرية القياس للإقليميات، أين يجب أن تتموقع المؤسسة.

إلا أن لهذه النظرية نقاط ضعف، فهي مرتبطة فقط بحكم المقيم، مما يؤثر بقوة على عائد التقييم، كما أنه من الصعب وضع نموذج عام صالح لخلق التميز للأعمال في كل الصناعات وكل الظروف.

المطلب الثاني: نماذج تقييم الموارد البشرية للمؤسسة

تهتم نماذج تقييم الموارد البشري بقياس القيمة التي يخلقها رأس المال البشري في المؤسسة، حيث تركز على تدقيق الموارد البشرية وتقييم مهاراتهم.

1- تدقيق الموارد البشرية

استعملت Brooking سنة 1996 لفظ رأس المال الفكري، وعرفتته بـ "مجموع الأصول المعنوية التي تمكن المؤسسة من أداء العمل"، واقترحت

ست خطوات لتدقيقه ثم أعطت تقييما لمختلف أنواع الأصول (Stewart, T.A.1997,p43)

- الخطوة الأولى: تمثل فهما للتحويل الذي تحتاجه المؤسسة للعبور إلى الهدف من التدقيق وكذا مجالاته وقيوده؛

- الخطوة الثانية: تحديد الأصول المعنوية للمؤسسة وخصائص كل منها؛

- الخطوة الثالثة: تحديد القيمة العظمى لكل خاصية بكل أصل لامادي، والتي تستعمل كمقياس للتدقيق؛

- الخطوة الرابعة: اختيار طريقة التدقيق الملائمة لكل صنف من الأصول المعنوية، وتصف Brooking ثلاثين طريقة لتدقيق أصناف الرأس مال الفكري؛

- الخطوة الخامسة: التدقيق الجاري لكل خاصية بكل أصل لامادي؛

- الخطوة السادسة: التوثيق في قاعدة البيانات.

ثم يتم مقارنة الحالة الجارية لكل خاصية بالقيمة المرغوبة، وفهرستها على سلم من (0 إلى 5 نقاط)، حيث تشير النقطة الخامسة إلى الحالة العظمى، وحجم النقاط (كبير أو صغير) يعكس أهمية الأصول، وهذا ما يعطي عرضا عاما وفوريا لقوة وضعف رأس المال الفكري.

كما تقر Brooking بأن "الهدف المرغوب هو وضع قيمة مالية لكل أصل لامادي"، ونصحت باستعمال نظرية التكلفة، السوق أو الدخل لإعطاء قيمة مالية لرأس المال الفكري.

2- قيمة المهارات

وقد قدم في سنة 1996 صيغة لتقييم مهارات الموظفين نقديا

(Sheedy-gohil,1996,p24).

قيمة أصل المهارات = (تكلفة المهارات) * (متوسط سنوات الخدمة) * (معدل الاحتفاظ).

ويتم حساب أجزاء الصيغة كالتالي:

تكلفة المهارات = إجمالي تكاليف أجور الموظفين أثناء الفترة المحاسبية.

متوسط سنوات الخدمة = متوسط عدد أشهر الخدمة لكل الموظفين العاملين عند نهاية الفترة المحاسبية، ويعبر عنها بالسنوات.

معدل الاحتفاظ = النسبة 100% - نسبة العاملين الذين غادروا العمل إراديا في فترة معينة.

ويتم استعمال النسبتين: استخدام أصل المهارة والعائد على رأس مال المهارة المستخدمة وكلاهما مرتبط وقائم على مهارات المؤسسة، ويعطيان صورة أدق بكثير من النسبتين التقليديتين (نسبة استخدام الأصول و العائد على رأس المال المستخدم).

رغم أن هذه الصيغة تأخذ بالحسبان سرعة التغيير في سوق العمل، وتركز على مصدر التجديد والاكتشاف أي رأس المال البشري، إلا أنها تبقى محصورة على جانب واحد فقط من رأس المال الفكري، كما تم تقييم مهارات الموظفين على أساس الرواتب والأجور وهي ليست مؤشرات دقيقة، وهذا ما يجعلها محدودة وغير صالحة لتكون نظاما عاما لقياس رأس المال الفكري.

3- معامل القيمة المضافة الفكرية

يوجد مصدرين أساسيين لخلق القيمة المضافة بالمؤسسة وهما:
"رأس المال المادي الصافي ورأس المال الفكري"
(DanielAndriessen,2004,p310)، وأن القيمة المضافة هي (المخرجات- المدخلات)، بحيث تتمثل المخرجات في دخل المبيعات والمدخلات في كل ما يأتي من خارج المؤسسة).

إن المحاسبة التقليدية تركز على مراقبة التكاليف، بينما يركز Public على خلق القيمة، فيقول: "لإدارة خلق القيمة نحتاج لقياسها"، فيجب على وسائل القياس رصد فعالية الموارد في خلق القيمة، حيث أن هدفه يكمن في تطوير الطريقة التي تمكن من قياس فعالية الموارد في المؤسسات، الأقاليم والدول. قام Public بحساب النسب بين كل صنف من الثلاث أصناف لرأس المال الفكري والقيمة المضافة.

فعالية رأس المال الموظف = القيمة المضافة / رأس المال الموظف.

فعالية رأس المال البشري = القيمة المضافة / رأس المال البشري.

إلا أن نظريته للرأس مال الهيكلية تختلف عن الرأس مال البشري، حيث أن أقل مساهمة للرأس مال البشري يعنى بها الكثير من رأس المال الهيكلية، ولتحقيق هذا التأثير رياضيا يعرف Public فعالية الرأس مال الهيكلية بالعلاقة التالية:

فعالية رأس المال الهيكلية = القيمة المضافة / (1/ رأس المال الهيكلية)

= رأس المال الهيكلية / القيمة المضافة.

وللحصول على مقياس شامل للفعالية، يقدم Public العلاقة بين مقاييس الفعالية الثلاثة:

معامل القيمة المضافة الفكرية = فعالية رأس المال البشري + فعالية رأس المال

الموظف + فعالية رأس المال الهيكلية.

وهذا يشير إلى فعالية خلق القيمة في المؤسسات أو "قدرتها الفكرية"، إلا أن برمجيات معامل القيمة المضافة الفكرية لها بعض العيوب، منها:

- برمجيات معامل القيمة المضافة الفكرية تسمح بمتابعة المؤشرات الأربعة بالوقت المناسب ولكن على مستوى الإجراءات الفردية والوظيفية فقط وليس على مستوى المؤسسة ككل؛

- تقريب رأس المال الفكري من نفقات العمالة سيحط من قيمته، مقارنة بطرق القياس الأخرى،
- كما تستطيع المؤسسة استعمال موارد العمالة بصورة غير فعالة، ولكن تعوضه باستعمال مورد آخر بفعالية أكبر، مما يعطي نسب مماثلة؛
- كما تم اختبار مؤشر معامل القيمة المضافة الفكرية في العديد من المناسبات لتحديد مدى ارتباطه بكفاءة المؤسسة، حيث أقر (Williams, 2001) عدم ثبوت العلاقة بين معامل القيمة المضافة الفكرية ومدى الكشف عن رأس المال الفكري في التقارير السنوية (Williams, 2001, p111). وتم اختبار مؤشر معامل القيمة المضافة الفكرية من قبل (Firer and Williams, 2003) مع الربحية، الإنتاجية والقيمة السوقية ووجدوا علاقة سلبية وصغيرة بين ذلك المؤشر والإنتاجية والقيمة السوقية، وهي نتائج غير متوقعة.

المطلب الثالث: النماذج المالية لتقييم رأس المال الفكري

تقدم النماذج المالية لتقييم رأس المال الفكري أبسط طرق قياسه، التي تحدد قدرة المؤسسة على التوليد بشكل غير عادي لأرباح عالية، نتيجة امتلاكها لموارد مميزة في بيئتها التنافسية. ومن أهم هذه النماذج نظرية السوق، طريقة (Tobin's q) و نظرية القيمة الإجمالية.

1- نظرية السوق

إن أحد أبسط طرق تقييم رأس المال الفكري للمؤسسة هو "حساب الفرق بين قيمتها السوقية (عدد الأسهم مضروبة بالقيمة السوقية للسهم) والقيمة الصافية لأصولها" (Adams. C, 2001, p39).

$$\text{قيمة رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية} - \text{القيمة الصافية للأصول}.$$

إذ يعتبر الناتج هو مؤشر على حيازة المؤسسة لكمية من رأس المال الفكري، والتي لا تظهر في البيانات المالية.

إلا أنه رغم بساطتها فهي تعاني من عدة سلبيات منها:

- القيمة السوقية تتأثر بعدة متغيرات خارجية مثل القيود الحكومية، الإعلام، المؤثرات السياسية، والشائعات، والتي ليس لها نفس الأثر على الأصول المختلفة؛
- أن بعض الأصول تقيد بقيمتها الحالية، مما ينقص من الفجوة التي توحى بها النسب؛
- تعمل هذه الطريقة على تقييم رأس المال الفكري كأصل واحد ولا توجد أي محاولة لتقييم عناصره منفصلة؛
- أما الانتقاد الأخير فيمكن في أن النماذج الحالية للمحاسبة المالية لا تحاول تقييم المؤسسة في مجملها، بل تسجل كل أصل حسب التشريعات والمعايير المحاسبية المالية، فتتغير قيمة رأس المال الفكري باختلاف السياسات المحاسبية المعتمدة عبر الحدود الوطنية. مثال: المؤسسة التي تقوم بثمين تكاليف التطوير تكون قيمة رأس مالها الفكري أقل من تلك التي تلغيها مباشرة من النتيجة، ولتوضيح هذه النقطة تستعمل القيمة الصافية والقيمة السوقية لمؤسستين افتراضيتين A و B بحيث القيمة الصافية لأصول كلا منهما هي 20 مليون أورو، و 32 مليون أورو كقيمة سوقية، وبعد سنة سجلت (A) 1 مليون أورو كتكاليف تطوير، بينما تثمين (B) تكاليف تطوير بنفس المبلغ، إذا حسب هذه الطريقة قيمة رأس المال الفكري تختلف بين المؤسستين، تقيمه (A) بـ $(32-19=13)$ مليون، بينما تقيمه (B) بـ $(32-21=11)$ مليون).

2- طريقة Tobin's q

استطاع Tobin عام 1981 تطوير طريقة Tobin's q للتنبؤ بسلوكيات الاستثمار. (Anthony Wall, Robert Kirk and Gary Martin, 2004, p125)

المعدل q = القيمة السوقية للمؤسسة / تكلفة استبدال أصولها.

- إذا كان $q < 1$ ، فإن المؤسسة تحقق عائدات استثمارية أكبر من العائدات العادية، وعادة ما يكون هذا الارتفاع مرتبطاً بالأصول التكنولوجية ورأس المال البشري، وقد برهن (Stewart, 1997) بأن استعمال Tobin's q لقياس رأس المال الفكري يحدد قدرة المؤسسة على التوليد بشكل غير عادي لأرباح عالية، وهذا بسبب امتلاكها لموارد لا تمتلكها المؤسسات الأخرى (Stewart, 1997, P67).

- وإذا كان $q > 1$ ، فإن المؤسسة لم تسير أصولها المعنوية بفعالية، أو أن ثقة المستثمرين بها قد اهتزت، وهو ما يحيط من قيمتها السوقية.

إن الاستعمال لتكلفة استبدال الأصول كمقابل للتكاليف التاريخية يجعل من هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة السوق، إلا أنها صعبة التقيد بالميزانية، كما أنها تعتمد على القيمة السوقية للمؤسسة وهو نفس النقص الذي تعاني منه طريقة السوق، وعليه فهذه الطريقة لن تعطي تقييماً دقيقاً لأصول رأس المال الفكري.

3- نظرية القيمة الإجمالية

منذ أولى كبريات منشورات (Roos and Al, 1997) حول رأس المال الفكري، استطاع (Roos) تحقيق تقدم هائل في التفكير بإمكانية توحيد مقاييس رأس المال الفكري في مقياس واحد.

وقد ادخل (Roos, 1997) مفاهيم لمخزون رأس المال الفكري، تدفقاته، وتأثيراته، حيث أن هذا التمييز بين هذه المفاهيم المختلفة أعطى أفكاراً جديدة ومهمة. حيث يقارن مخزون رأس المال الفكري بالميزانية المحاسبية التقليدية، ويبرز حدودها بإعطائها للقطعة واحدة أثناء وقت محدد، وظهور التغيرات فقط بمقارنتها عبر الزمن، ولكن دون إبراز أسباب هاته التغيرات، كما أن هذا المخزون لا ينشئ القيمة بل يمثل فقط القدرة على خلقها (Pike. S & Roos. G, 2000, p53).

وتتشكل لدى المؤسسة قياسات تدفق رأس المال الفكري، مثل بيان الربح والخسارة، فتعطيها معلومات عن التحول من أحد أصناف رأس المال الفكري إلى آخر، وهذا يحتاج لحساب مقاييس الفعالية، فعند استعمال المخزون تخلق القيمة. حيث أن هذا المفهوم للتحول يعد أساسياً في أعمال (Roos).

فحسب (pike and Roos&Al, 2000) أن النمو الكبير والسريع للأصول المعنوية والرأس مال الفكري يستلزم توفر طرق جديدة للإدارة وقياس الأداء، حتى يسهل الإدارة الإستراتيجية والتكتيكية (على المستوى الداخلي) ويولد المعلومات التي يحتاجها أصحاب الأسهم والمستثمرين (على المستوى الخارجي).

تعترف نظرية القيمة الإجمالية بأن القيمة ذاتية وتخضع لرؤية الملاحظ، كما تقر نظرية القيمة وعلم القيم بأن قياسها يرجع لدرجة دقة تحديد تفضيلات الملاحظ. وهو ما سماه (Pike and Al) بسلم القيمة، إذ تتطلب نظرية القيمة الإجمالية أن يتصف سلم القيمة لكل مالك أسهم في المؤسسة بالوضوح حتى يصلح للقياس، وهذا يتضمن وصفا شاملاً لأهداف مالك الأسهم، كما تفترض

النظرية امتلاك كل المساهمين لنفس الأهداف مع الاختلاف في الأهمية النسبية لكل هدف.

وتتمثل الخطوة التالية في ترجمة الأهداف إلى خصائص قابلة للقياس، ثم يتم تحديد طرق خلق القيمة بالمؤسسة، من خلال تناول المسائل التالية:

- ما هي الموارد المادية والمعنوية التي نحتاجها لخلق القيمة، كيف يتم تحويلها و ما مدى أهمية هذه الموارد وتحولاتها؟

ثم يتم تحديد العلاقات بين الخصائص القابلة للقياس، فينتج نموذج أعمال مولد للقيمة.

إذا وجدت كل القياسات بين الصفر والواحد فيمكن جمعها، أو مضاعفتها أو استعمال أي قاعدة رياضية أخرى، حسب حاجة المؤسسة والطريقة التي تناسبها (بشرط أن تكون كل قيم الخصائص أكبر من الصفر). ويتم ذلك من خلال تحديد أدنى وأعلى حد مقبول في رأي ملاك الأسهم للقيمة المحققة.

ثم يتم جمع الخصائص، لتعطي نموذجاً للجمع ينتج قيمة لا ملموسة واحدة، وهو نفس ما يطبق على الخصائص المالية، ثم تتربط نماذج التجميع المالية وغير مالية في فضاء قيمة واحد، مما يسمح بالمفاضلة بين القرارات وحساب إجمالي قيمة رأس المال الفكري في عين الملاحظ.

المطلب الرابع: صعوبات تقييم وقياس رأس المال الفكري للمؤسسات

نظراً لطبيعة رأس المال الفكري المعنوية والديناميكية تجعل من الصعوبة القيام بقياسه وتقييم بعض أجزائه باستعمال نماذج التنبؤ، حيث تحتوي معظم نماذج قياسه على درجة من الذاتية سواء من حيث استنتاجهم أو ترجمتهم. ولكن "المسيرين يفضلون المقاييس التقريبية لشيء صحيح عن المقاييس الدقيقة لشيء خاطئ" (Edward, S.1997, pp5-20).

1- صعوبات قياس رأس المال الفكري للمؤسسات

تعاني نماذج قياس رأس المال الفكري من عدة صعوبات، منها (Anthony. W,2004, p120):

- صعوبة قياس رأس المال البشري مما يؤثر على إمكانية قياس الكفاءة محور الاهتمام؛
- خطر تركيز الموظفين على المقاييس التي تم اختيارها، حيث تقل درجة إبداعهم لمقاييس جديدة تتلاءم مع مختلف الظروف التي تواجههم أثناء عملهم، وتزيد من خلق القيمة للمؤسسة ؛
- خطر الغلو في قياس بعض الجوانب، مما قد يؤدي إلى تجاهل بعض العوامل الأكثر أهمية؛
- عدم رغبة العملاء في الإجابة على الأسئلة التي تدور حول ما يجعلهم يقررون الشراء من مؤسسة معينة، مما قد يؤثر على سلوكهم الشرائي مستقبلاً؛
- كما يعاني قياس رأس المال الفكري من مشكلة الوقت، حيث أن معظم فوائده تظهر على المدى الطويل، بينما تميل نماذج القياس إلى تقييم نتائج المدى القصير.

2- معايير النموذج العام لقياس رأس المال الفكري للمؤسسات

بالرغم من وجود العديد من طرق قياس رأس المال الفكري المقترحة، تبقى الحاجة لطريقة قياس مقبولة عالمياً. وحددت (Lynn,1998b) عدداً من المعايير التي يجب توفرها في أي نموذج لقياس رأس المال الفكري للمؤسسات، وهي (Lynn, B. 1998b, pp76-162):

- المرونة الكافية للتكيف مع أي نوع من الهياكل والثقافات التنظيمية؛

- توفير مقاييس متعددة لتتبع النمو، الابتكار ونقل المعارف بطرق ديناميكية؛

- التركيز على المعلومات المقبولة بشكل دائم، مع إمكانية الحصول عليها بأقل تكلفة وأقل جهد؛

- اقتراح تقريبات للبيانات المعنوية التي تشكل المقاييس؛

- توفير روابط مع العديد من مقاييس العائدات المالية التقليدية (الأرباح، EPS، ROE، ROI)؛

- حشد مشاركات كل أعضاء المؤسسة، بدءاً بالإدارة العليا حتى أدنى مستوى إداري، وذلك لضمان الالتزام التنظيمي.

كما تقرر (Vital&Hauser,1994) بأنه "على كل المقاييس أن تتكون من بيانات سهلة المنال، بسيطة من الناحية النظرية، مترابطة، موثوقة وديناميكية قبل كل شيء"، حتى تكون القياسات المستعملة مرنة وقادرة على التغيير والتحسن (Vital, M. Marvrinac ,S.G &Hauser, M,1994,pp7-12).

رغم المحاولات العديدة لوضع نموذج قياس رأس المال الفكري للمؤسسات إلا أنها تبقى تعاني من بعض المشكلات كضياع الوقت، عدم الدقة، تطفل العملاء وإغفال بعض الأهداف المهمة. إلا أنه لا بد من التغلب عليها ليتحسن أداء المؤسسة وتزيد بها إمكانية خلق القيمة. حيث تعتبر (Lynn) بأن كل نموذج يعطي إطار عمل مفيد لأي مؤسسة فقد قام بمهمة قياس رأس المال الفكري.

لقد أعطت أنظمة قياس رأس المال الفكري عدة نماذج للقياس والتقييم، بحيث تهدف إلى قياس أدائه في المؤسسة، وقدرته على إعطاء فرص أفضل لخلق القيمة والمزايا التنافسية الدائمة.

واختلفت طرق القياس في هذه النماذج، باختلاف تصور رأس المال الفكري لدى المؤسسة، فمنها من يركز على القيمة الاقتصادية التي تخلقها الأصول المعنوية، باعتبار أن رأس المال الفكري هو الأصول المعنوية بالمؤسسة، معتمدة على تقييم الأداء، العملاء، التعلم والنمو لتتمكن من إدارتها وخلق القيمة منها. وهناك نماذج تركز على تقييم رأس المال البشري، باعتباره المورد المعنوي الأساسي لخلق القيمة والتميز، حيث تحاول قياس مهاراته، كفاءاته وكل ما يجعله يخلق قيمة إضافية للمؤسسة، وهو ما يمكنها من إدارته بطريقة فعالة. وأخيرا النماذج التي تركز على العائدات المالية من استغلال رأس المال الفكري، محاولة فصلها عن عائدات الأصول المادية، لتحديد مدى مساهمتها في خلق القيمة وكيف يمكن استغلالها لتعطي قيمة أكبر وتحقق تميزا أفضل للمؤسسة.

إلا أن هذه النماذج للقياس تبقى تعاني من بعض الصعوبات الناتجة عن الطبيعة المعنوية للرأس مال الفكري، حيث تبقى الأبحاث جارية للبحث عن نموذج يتصف بالمرونة والشمولية. يلاءم كل أنواع المؤسسات.

المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري لخلق القيمة من الموارد المعرفية الخامة (إدارة المعرفة)

تعمل المؤسسات على إدارة رأس المال الفكري كموارد معرفية خامة، أين تتعامل مع كل من رأس المال البشري، العملائي والهيكلية في أشكالها الخامة، ثم تستعملها كمورد للعمليات والإنتاج، أين يتم وصفه خلال هذا النموذج بالموارد المعرفية، والتي تتضمن القدرات الذهنية للموظفين- الرأس مال البشري- خبرات العملاء وبصيرتهم- الرأس مال العملائي- وقواعد البيانات للمعلومات والمعارف المخزنة في روتينها وتطبيقاتها العملية- الرأس مال الهيكلية.

وتحتاج المؤسسات لتحليل مراحل إدارة الرأس مال الفكري، لتوضيح كيفية إدارته على المستوى الاستراتيجي وتبني الاستراتيجيات الملائمة سواء لإدارة المعرفة أو الابتكار أو الملكية الفكرية، وعلى المستوى العملي بتجسيد الثقافة والهياكل التنظيمية متناسبة مع هذه الاستراتيجيات المختلفة، وكذا الوسائل والممكنات المستعملة في تطبيق هذه الاستراتيجيات والنجاح في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: إدارة المعرفة ومعدل الذكاء التنظيمي لخلق القيمة في المؤسسة

لقد لاحظ مطبقو إدارة المعارف أن المؤسسات لا تستخدم سوى نسبة 20% من المعارف المتاحة لديهم، لذا عملوا على إيجاد الطرق التي تسمح للمؤسسات بتحديد معارفهم والاستفادة منها، وهو ما يمثل تحديا كبيرا أمام وظيفة إدارة المعارف، التي تعمل على إدارة المعرفة المجمعة في قواعد بيانات المؤسسة، تطبيقاتها، ممارساتها وروتينها (المعارف الظاهرية)

والمعارف الموجودة بعقول موظفيها (المعارف الضمنية) لخلق القيمة" (Nermien Al Ali, 2003, p79).

1- إدارة المعرفة

تعمل إدارة المعرفة على إنشاء طريقة لخلق واستعمال المؤسسات الناجحة للمعرفة (موردها الاقتصادي الأساسي، حسب Drucker).

ولكي تنجح المؤسسات في إدارة معارفها وتبني رأس المال الفكري، فلا بد من إدراك بعض المفاهيم الأساسية، وهي (Darid Bartholomen, 2008, pp30-32):

- الوعى: فهم عمليات المعرفة وتطبيق فهمها على المؤسسة والأعمال؛
- المحاولة: يجب المحاولة والاستمرار فيها، لأن نظرية وتطبيق إدارة المعرفة يستلزم التطوير والتحسين لعدة سنوات؛
- المديرين والموظفين: إن إدارة المعرفة يقوم على الأفراد وليس على تكنولوجيا المعلومات، فيمكن للإدارة أن تدفعهم، ولكن النجاح يبقى متعلقا بتطوير عاداتهم الجيدة؛
- توفير فوائد للمؤسسة وللأفراد: لتحفيز الاستثمارات والعمل؛
- رفع الكفاءة: جعل الأفراد يؤدون عملهم على نحو أفضل، ويتعلمون فعل أشياء جديدة؛
- التعلم والمشاركة: كل المعارف تبدأ بالتعلم، لكن فوائدها تصبح محدودة إذا لم يتم تقاسم المعارف الجديدة.

كما أن إدارة المعرفة بالمؤسسة يعود لكيفية عمل العمليات الأساسية الثلاثة التالية: التعلم وتطوير المعرفة الجديدة والخبرة، تقاسم المعرفة الضمنية وتسجيل المعرفة الصريحة لإنشاء ذاكرة تنظيمية متاحة لأي أحد. إلا أن

المشاكل الرئيسية التي تواجه إدارة المؤسسة والتي يعد مسيرو المعرفة بحلها، هي فقدان المؤسسة لتلك الذاكرة التنظيمية وهجرة الأدمغة (الكفاءات).

2- فقدان الذاكرة التنظيمية وهجرة الكفاءات

إن فقدان الذاكرة التنظيمية هو فقدان للمعرفة، مما يتطلب الاستثمار لإعادة خلقها، حيث تتعرض عملية خلق المعرفة والعمليات التنظيمية لخطر فقدان والضياع. ويظهر ذلك في تكرار نفس الأخطاء، البحث عن موارد معرفية بالخارج بينما هي متوفرة بمكان ما داخل المؤسسة وعدم القدرة على تكرار النجاح لمنتج ما.

في الواقع إن ظاهرة فقدان الذاكرة التنظيمية هي ظاهرة شائعة، وبالأخص في المؤسسات الكبيرة، أين تكون الأقسام منعزلة عن بعضها، فضلا عن اكتناز المعرفة مما يؤدي إلى الكثير من الخسائر المالية وضعف الأداء.

كما أن مشكلة فقدان الذاكرة التنظيمية "تتفاقم بهجرة الأدمغة (الكفاءات)، أين تفقد المؤسسة الموارد المعرفية القيمة بمغادرة موظفيها، دون التقاط معارفهم الضمنية وتحويلها إلى معارف ظاهرية" (Nermien Al Ali, 2003, pp79-81).

المطلب الثاني: إدارة المعرفة على المستوى الاستراتيجي

لنجاح المؤسسات في تحفيز الموظفين على التعاون لتقاسم وخلق المعرفة، لا بد لها من تغيير الرؤية الإستراتيجية، أين تعترف بنفسها كمؤسسة معرفية، وذلك يتم من خلال إخضاع ثقافتها وقيمها للتدقيق، حتى تضمن ترويج رؤيتها الجديدة بين الموظفين.

1- التدقيق المعرفي وتحليل الفجوات

بعد ضبط الرؤية الصحيحة ومنطلق التفكير الصحيح، تبحث المؤسسة عن ما يمكنها من النجاح في تحقيق أهدافها، وهذا يستلزم القيام بالتدقيق

المعرفي وتحليل الفجوات، لاكتشاف وتقييم مناطق الضعف سواء في مواردها المعرفية الضمنية أو الظاهرية، تلك التي تعيق وصولها إلى الوضعية التنافسية المرغوبة، وتوجد العديد من المقاربات للتدقيق المعرفي وتحليل الثغرات، منها:

- قائمة المخزونات: تقييم الموارد المعرفية المتاحة (مثل قواعد البيانات، الخبرات وأفضل الممارسات) بالنسبة للمعرفة وللکفاءات المطلوبة للمنافسة بها؛

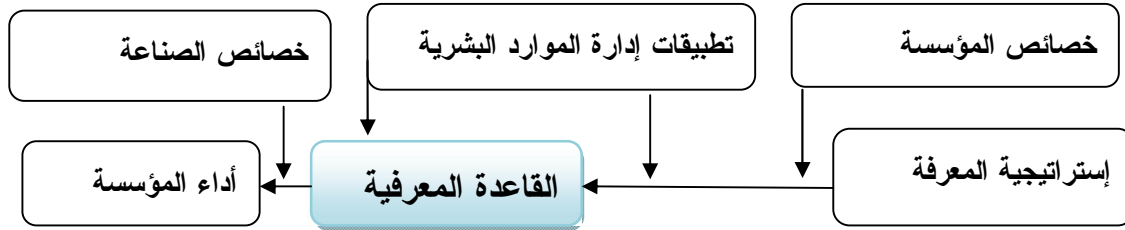
- رسم خريطة تفصيلية لتدفق المعرفة داخليا وخارجيا: بتصوير بياني لكيفية تدفق المعرفة بين الأفراد، الأقسام والمؤسسة (داخليا)، ومع العملاء (خارجيا). وتحدد الثغرات كتكتل للمعرفة أو ضعف التدفق اللذان يؤثران سلبا على عملية خلق القيمة؛

- رسم خريطة تفصيلية للموارد المعرفية: يتم التركيز على موارد المعرفة المتاحة لدعم المهام الخاصة والعمليات التجارية الرئيسية. وهي تسمح للمؤسسة بالقضاء على التكرار، أين يدعم نفس العمل بعدة موارد، وينبه إلى العمليات التي لم تدعم بشكل كاف.

ويستحسن أن تقوم المؤسسة باستعمال توفيقه من هذه المقاربات للكشف عن حالة وتدفقات المعرفة في المؤسسة " (Nermien Al Ali, 2003, p8). أين تستطيع وضع الإستراتيجية المعرفية التي تقدم أفضل الحلول والرؤى المستقبلية المناسبة للمؤسسة.

2- استراتيجيات المعرفة

إن الإستراتيجية تمثل عقل المؤسسة، ففشالها في تبني استراتيجيات المعرفة التابعة لاحتياجاتها يتسبب في نكسة العديد من مبادرات إدارة المعرفة، حيث "تعمل المؤسسة على تقييم اختياراتها الاستراتيجية لتخصص مواردها بطريقة تعظم قاعدتها المعرفية لتطویر ميزة تنافسية دائمة" (K. E. Sveiby, 2000, p55).



Source : Paul E. Bierly & Paula Daly, 2002, p(278).

الشكل (2-2): تأثير إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين استراتيجيات المعرفة والأداء

من خلال الشكل (2-2) نلاحظ أن تغيير القاعدة المعرفية للمؤسسة يتأثر بالعوامل الداخلية، والمتمثلة في خصائص المؤسسة (كحجم المؤسسة، الهيكل والثقافة)، والخارجية المتمثلة في خصائص الصناعة (كهيكل السوق ودرجة قوة نظام الخصوصية به)، واللذان تحددان كيفية تطوير القاعدة المعرفية من خلال تبني إستراتيجية للمعرفة وتطبيقات إدارة الموارد البشرية لتحقيق أعلى أداء بالمؤسسة.

حيث أن إستراتيجية المعرفة تمثل جزءاً من الإستراتيجية التنافسية، وتتعلق بامتلاك الموارد المعرفية الضرورية لدعم مهام المؤسسة، منتجاتها المستقبلية ووضعيتها التنافسية. وينبغي أن تتماشى إستراتيجيات المعرفة مع إستراتيجيات الابتكار وإستراتيجيات الملكية الفكرية، مكونة استراتيجيات رأس المال الفكري.

ويمكن للمؤسسة الاختيار بين عدد من استراتيجيات المعرفة، التي توجه مبادرات إدارة المعرفة وتسد الفجوة في مواردها المعرفية بالنسبة لوضعية تنافسية محددة، وذلك من خلال مجالين معرفيين أساسيين:

- خلق واكتساب معرفة جديدة؛

- "القدرة على الاستفادة من المعرفة الموجودة لخلق منتجات وعمليات

تنظيمية جديدة" (Chun Wei Choo & Nick Bontis, 2002,

pp278-280).

ويتم اقتراح تصنيف استراتيجيات المعرفة على أساس هذين البعدين الأساسيين، كما هو ممثل في الشكل (2-3):

■ المتعلمين ذوو النسقين	■ المستكشفين (المنقبين)
■ المستغلين	■ المحافظين

خلق واكتساب معرفة جديدة

الاستفادة من المعرفة الموجهة

Source : Chun Wei Choo& Nick Bontis, 2002, p278.

الشكل (2-3): تصنيف استراتيجيات المعرفة في المؤسسة

2-1- إستراتيجية المستكشفين

تتبنى هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تتفوق في تطوير المعرفة الجديدة والجذرية، ولكنها ضعيفة الاستغلال للمعرفة المتواجدة بها، وتتميز بالنجاح في الصناعات العالية الخصوصية، مانعة المنافسين من تقليدها، مستعملة ميزة الريادة لفترة زمنية طويلة، الاعتماد على براءات الاختراع، إنشاء سمعة رائد الصناعة والاستحواذ على قنوات التوريد والتوزيع الحاسمة.

ولنجاح المؤسسات المتبنية لإستراتيجية المستكشفين، لابد لها من توظيف، اختيار وتطوير أفراد يمتازون بدرجة عالية من الإبداع وبالتفكير غير روتيني.

كما ينبغي لهذه المؤسسات أن تمتاز بالمنتج الفعال الرائد، مما يدفع بأفكار جديدة تتخطى المقاومة التنظيمية، وأن تكون لها كذلك ثقافة تنظيمية تتحمل المخاطر وتقبل الفشل وأن تمتاز ببيئة الداخلية بتنشئة اجتماعية بطيئة نسبيا لأعضاء المؤسسة الجدد، و بمعدل دوران معتدل.

2-2- إستراتيجية الاستغلال

تتبنى هذه الإستراتيجية المؤسسات الناجحة في استغلال المعرفة والخبرات الموجودة فيها، ولكنها غير فعالة في توليد معارف جذرية جديدة. وتتميز بالتكرير، الاستفادة من المعارف القائمة، التركيز على تفعيل ممارساتها

الحالية، مرونة البنية التنظيمية والقدرة على التكيف. وتنجح في البيئة الصناعية الناضجة نسبياً، أين تكون الفعالية وتخفيض التكاليف هي الميزة الأساسية، وتقل بها التطورات الجديدة.

2-3- إستراتيجية المتعلمين ذوي النسقين

تتبنى هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمتاز في تطوير معارف جديدة وجذرية مع الاستغلال القوي لمعارفها الموجودة. ويبرز نجاحها من خلال قدرتها على تغيير تركيزها ذهاباً وإياباً من الاستكشاف للاستغلال، وفق تغير المحيط.

وتتميز هذه المؤسسات بامتلاك مهارات وكفاءات للاستكشاف والاستغلال معاً، ثقافات متعددة ومعقدة، هياكل مملوءة بالصراعات. ولإدارة مثل هذا التناقض داخل المؤسسة يمكن اقتراح الهياكل التنظيمية المرنة لغرض تصميم مؤسسة يسهل فيها انتقال، اندماج وتكامل المعرفة.

2-4- إستراتيجية المحافظة

تتبنى هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تفتقر للمتعلمين، وتعمل على البقاء في مكانها والدفاع عن وضعيتها الحالية، ولا تتبع النهج العدواني لتوسيع القاعدة المعرفية للمؤسسة. فتعمل على المحافظة على مستوى معرفتها الحالية لتقديم خدمات أفضل لعملائها الحاليين، والتركيز على المنتجات والعمليات والممارسات المجربة والصحيحة.

عادة ما يكون لهذه المؤسسات تاريخ قوي وتركز على تقاليدها واستقرارها أثناء تدريب الموظفين ولكنها تواجه مشكلة عدم خلق أي ميزة تنافسية جديدة، معتمدة على علامتها التجارية القوية أو موقعها المتميز، وهو ما يعرضها في النهاية للتدهور ولمواجهة صعوبات التغيير الجذري في إستراتيجيتهم المعرفية وثقافة مؤسستهم.

كما أن هناك استراتيجيات للمعرفة تحدد كيفية خلق المعرفة واستثمارها عوض اكتسابها، وتحدد أربعة استراتيجيات عامّة " (Nermein Al Ali, 2003, pp87-90) :

2-5- إستراتيجية التخصيص

وتستلزم اعتماد المؤسسة على الخبرات الفردية والمعارف الضمنية، حيث تحتاج إلى مستوى عال من الإبداع لمعالجة المشاكل الفريدة من نوعها، وتستلزم تطوير الخبرة الفردية وتشغيل أنظمة الاتصال لربط الخبراء. وتتبناهما المؤسسات الخدمية التي تولي للعملاء درجة تخصيص عالية وخدمات عالية السعر.

2-6- إستراتيجية التدوين

تقدم حلاً للمشاكل المشتركة (المتشابهة)، والتي تتكرر باختلافات بسيطة. وكنتيجة لذلك تدون الخبرات الماضية (المعرفة الظاهرية) لخلق قاعدة معرفية لتلك المشاكل ولحلّول مفيدة جداً. وتتبناهما مؤسسات نفس الصناعة التي تتعامل مع مختلف احتياجات العملاء، أين يكون مستوى الإبداع معتدل وأسعار الخدمات كذلك.

2-7- إستراتيجية تخزين أفضل الممارسات

تتطوي على تجميع ما تعرفه المؤسسة بدون أن تعي ذلك، ويعرف بأنه "الممارسة التي تعطي أعلى النتائج، تختار وفق عملية منهجية، تحكم كنموذج وتبرهن بنجاح" (Nermein Al Ali, 2003, p89). وأساسه هو قيمة التجربة المكتسبة من تكرار نشاط معين لعدد كبير من المرات. وتستلزم هذه الإستراتيجية المقارنة المرجعية لأفضل ممارسات المؤسسة مع المؤسسات المنافسة، أو الرواد في الصناعات الأخرى، وهذا يتيح التجديد والاستفادة من موارد المعرفة للمؤسسة في مجال محدد.

2-8- إستراتيجية جماعات الممارسين

يهدف تشكيل جماعات الممارسين إلى التحديد والنشر الواسع لأفضل الممارسات داخل المؤسسة، حيث تعمل المؤسسة على التوفيق بين إستراتيجيتي جماعات الممارسين وأفضل التطبيقات.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة على المستوى العملي (التشغيلي)

إن إدارة المعارف على المستوى التشغيلي تضم عدة خطوات، وهي:

- تحرير عملية خلق القيمة من الهيكل التنظيمي الصلب، بالقيام بتغييرات هيكلية تتضمن استحداث وظائف خلق المعارف، الاستغلال الأمثل للموارد المعرفية وربط أعضاء المؤسسة؛

- وضع ثقافة صحيحة، تضم قيما تشجع الموظفين على تقاسم المعارف والتعلم المشترك والتعاون، وتجعله من صميم العمل والتطور الوظيفي (PASHER AND RONEN, 2011, p53)؛

- تدعيم عملية خلق القيمة بامتلاك قاعدة للمعارف تسمح للموظفين بتطوير معارفهم، واستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التقاسم المعرفي (Carla O'Dell & C. Grayson, 1998, p77)

إن تطبيق المؤسسة للرؤية الإستراتيجية لمعارفها على المستوى التشغيلي يضمن رفع فعالية العمل المعرفي والقدرة الإبداعية بكل المؤسسة.

تستغل المؤسسات مواردها المعرفية الخام في خلق القيمة، وذلك من خلال استغلال المعرفة المتواجدة بأذهان مواردها البشرية، العلاقاتية والتنظيمية، حيث تقوم بتحليل الفجوات المعرفية لديها وتحديد نقاط الضعف والقوة لديها، ثم تتبنى الاستراتيجيات المعرفية المناسبة لوضعيتها التنافسية، مع تهيئة المناخ التنظيمي من هيكلية وثقافة تنظيمية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات المتبناة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري لاستخراج القيمة في المؤسسة (مرحلة إدارة الابتكار)

في هذه المرحلة يتم تحويل رأس المال الفكري المستكشف في المرحلة الأولى إلى معرفة تطبيقية، وذلك من خلال مختلف العمليات الإنتاجية بالمؤسسة. حيث توصف بالموارد الابتكارية، وتتضمن الأفكار وتصورات المنتجات المولدة والمطورة من طرف الموظفين-رأس المال البشري-، الأفكار والتصورات المطورة من طرف شبكات الأعمال والاحتكاك بالعملاء-رأس المال العملائي-، وإجراءات أداء الأعمال، أنظمة العمل، والطرق المستعملة لتحويل الأفكار إلى منتجات سوقيّة- رأس المال الهيكلي-.

ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه المرحلة في استخراج القيمة من كل موارد المعرفة المتاحة للمؤسسة عن طريق استعمال العمليات الابتكارية، إلا أنها تواجه تحدياً ممثلاً في: ما هي الكيفية الجيدة لإدارة تلك الموارد الابتكارية؟.

إن مرحلة إدارة الابتكار هي التي يتم خلالها استخراج واستخلاص القيمة التي خلقت في مرحلة إدارة المعرفة، بتحويل المعرفة إلى منتج أو عملية جديدة. ولقد وضع Edison سنة 1890، أسس أدبيات إدارة الابتكار وطرق تطوير منتجات جديدة، وهي نفسها التي تستعمل حالياً في تصور رأس المال الفكري، وتشتمل على الخطوات الممثلة في الشكل رقم (2-4) التالي:



Source : Nermien Al Ali, 2003, p(118).

الشكل(2-4): المراحل العامة لتطوير منتجات جديدة

من خلال الشكل (2-4)، فإن المراحل العامة لتطوير منتجات جديدة، تبدأ بإجراء البحوث اللازمة، ثم ولادة فكرة، تطوير تصور للمنتج الجديد بذهن المفكر، تطبيق الخيال على المشكلة ومقارنة الحلول البديلة ثم تقييم جدواها بتفحص المحيط الخارجي، ثم وضع النموذج المناسب، ثم اختيار السوق المناسب وأخيرا القيام بالتجارة بالمنتج الجديد.

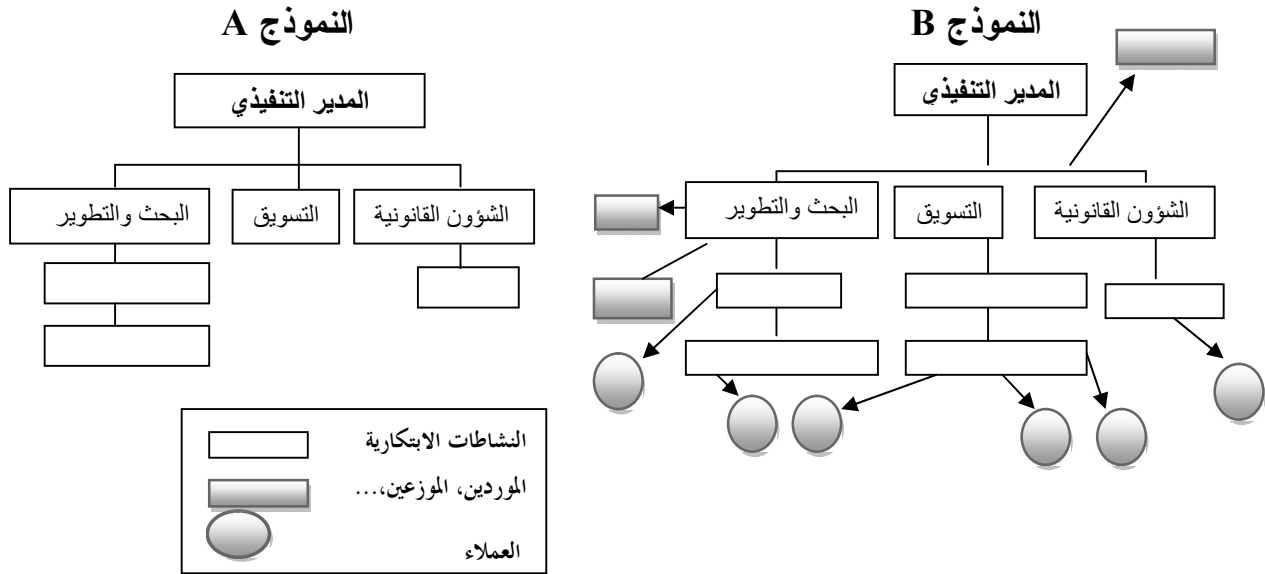
بينما تستعمل معظم المؤسسات المبتكرة النماذج الجديدة لإدارة الابتكار - نماذج الابتكار على أساس الشبكة-.

المطلب الأول: إدارة الابتكار الشبكي

إن الطلب العالي على الأفكار والمنتجات الجديدة في اقتصاد المعرفة يمثل تحديا كبيرا أمام القدرة الابتكارية للمؤسسة، مما يجعلها تحرر وظيفة الابتكار من قسم (البحث والتطوير وتطوير المنتجات الجديدة) إلى نشاط يساهم فيه كل فرد في المؤسسة وخارجها.

1- نموذج الابتكار الشبكي في المؤسسات

تقوم المؤسسات بتسيير محفظة الابتكار عبر مجموعة من الشبكات الداخلية والخارجية. داخليا، تضم إدارة الابتكار كفاءات ومهارات الموظفين عبر المؤسسة (رأس المال البشري) لتشكيل الفريق المناسب وفقا لاحتياجات المشروع الابتكاري، ويضم معارف ومهارات الشركاء الحاليين أو المحتملين لتشكيل اتحادات تسهل عملية الابتكار، ويشمل شبكات الموردين، الموزعين، العملاء وأحيانا المنافسين (رأس المال العلاقتي)، ولنجاح نموذج إدارة الابتكار الشبكي والاستفادة من المعارف الداخلية والخارجية لابد للمؤسسة من توفير تكنولوجيا معلومات وعمليات كفؤة (رأس المال الهيكلي). وهو ما يوضحه الشكل (2-5) التالي:



Source : Nermien Al Ali, 2003, p(119).

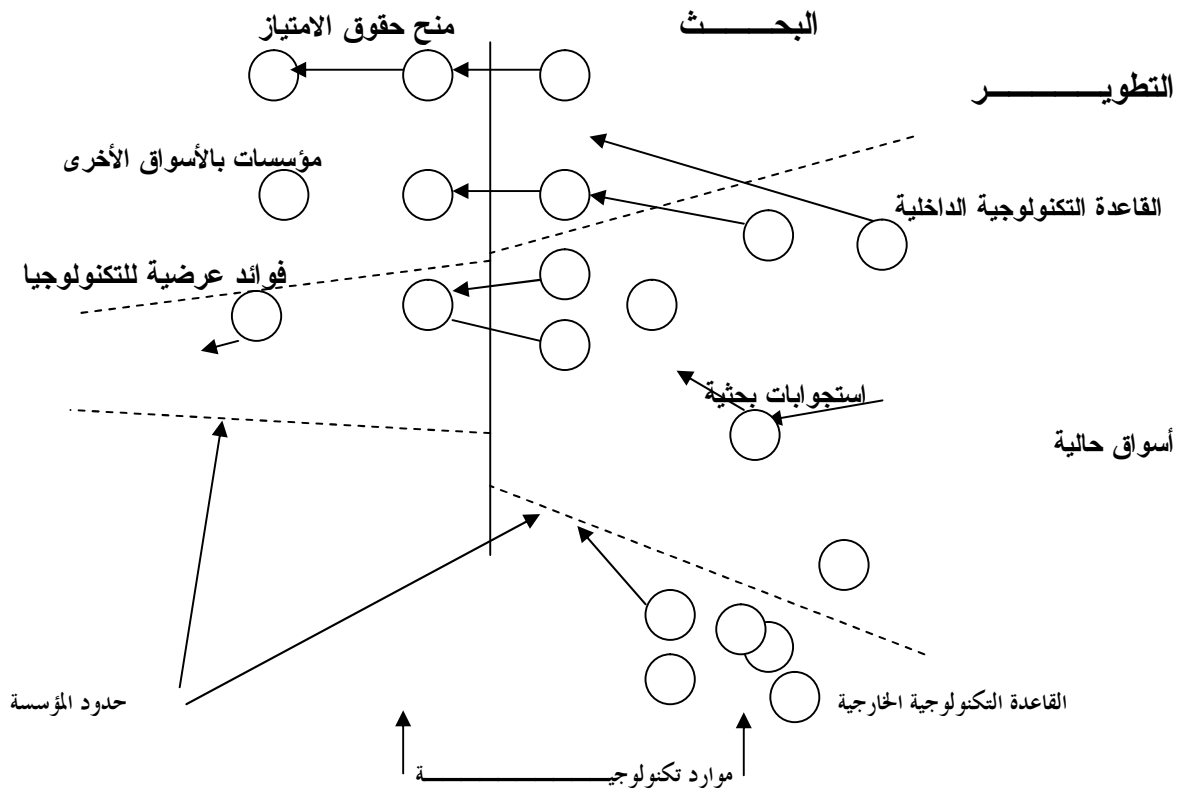
الشكل (2-5): تحول الابتكار من القسم إلى المؤسسة إلى الشبكة

يعتمد النموذج الابتكاري في القسم (A) على تطوير وظائف البحث والتطوير والوظيفة القانونية بالاعتماد على أنشطة ابتكارية قليلة ومنعزلة عن المحيط الخارجي، وهو ما ينعكس سلبيًا على الابتكار في الوظيفة التسويقية. ولانتقال من نموذج الابتكار للقسم (A) إلى نموذج الابتكار الشبكي (B)، يجب على المؤسسة استعمال فرق عبر وظيفية (تستطيع القيام بكل الوظائف) لإدارة الأنشطة الفوضوية عبر الشبكات المتفرقة، حيث تقرب موظفي كل الأقسام من بعضهم البعض، مما يخفض وقت التسويق، كما تعمل على تلقيح أفكار وخبرات الموظفين في مختلف وحدات العمل ومع الأفكار والخبرات الموجودة خارج المؤسسة، مما يزيد من انتشار المنتج في السوق ويرفع من معدلات النجاح.

2- نموذج الابتكار المفتوح في المؤسسات

يعرف نموذج الابتكار المفتوح حسب (Chebrough, Vanha) (Verbeke&West, 2006, p1) "بأن الابتكار المفتوح هو الاستعمال الهادف للتدقيق الداخلي والخارجي للمعرفة بغرض تسريع عملية الابتكار الداخلي وتوسيع نطاق السوق لاستعمال الابتكار خارجيا". ويتكون من الابتكار المفتوح

الوارد والصادر، حيث يسمح الابتكار المفتوح الوارد للمؤسسة بالبحث عن دمج التصورات الابتكارية والمنتجات من الموارد الخارجية للمؤسسة، والابتكار المفتوح الصادر معني بالطرق الخارجية للاتجار بالابتكار (Chesbrough, 2006)، وهو ما يوضحه الشكل (2-6) التالي:



Source: Farley Simon Nobre, David Walker, 2012, p133.

الشكل (2-6): نموذج الابتكار المفتوح

إن النقطة الأكثر أهمية في نموذج الابتكار المفتوح هي الاستجابات البحثية، كما يمكن للتطوير والابتكار أن ينبع من داخل المؤسسة أو من خارج حدودها، وذلك من خلال الاعتماد على العلوم الداخلية والقاعدة التكنولوجية للمؤسسة في إنشاء الأبحاث وتطوير الابتكارات أو بالاعتماد على المصادر الخارجية (القاعدة التكنولوجية الخارجية، موارد تكنولوجية خارجية، الأبحاث الخارجية) في عملية التطوير والابتكار.

أما فيما يخص المخرجات (الابتكار الصادر) فيمكن للمؤسسة الإطلاق مباشرة لمنتجات جديدة في أسواقها الحالية، واعتماد إخراج تكنولوجيتها إلى أسواق جديدة أو منح تراخيص لحقوق الملكية الفكرية. كما أن أساس نجاح الابتكار المفتوح يكمن في تطوير قاعدة للاتصال عبر الانترنت (Steven P. Mac George, Tamara Carleton, 2012, p136)، أين يتم خلق نقطة لتلاقي كل الشبكات ونشاطات تقاسم المعارف، فهي تقوم بدور فضاء افتراضي جامع لكل الأفراد حتى يتمكنوا من العمل جماعيا لاستكشاف ابتكارات جديدة.

وحتى تنجح إدارة الابتكار، في إطار التوافق مع نموذج إدارة رأس المال الفكري، فالمؤسسة تحتاج إلى إحداث تغييرات على المستوى الاستراتيجي والعملي، بغرض إنجاح إدارة الابتكار الشبكي في استخراج القيمة.

المطلب الثاني: إدارة الابتكار على المستوى الاستراتيجي

تقوم الإدارة العليا خلال عملية إدارة الابتكار بوضع استراتيجيات الابتكار ونشر النشاط الابتكاري في كل المؤسسة، كما تحاول دفع عملية توليد الأفكار إلى الأسفل (المستوى العملي) وإلى الخارج (الشركاء) لتقرر استراتيجيات الابتكار التي تتبناها المؤسسة لتتمكن من حيازة مكانة تنافسية جيدة.

كما تقوم الإدارة العليا بإدارة الابتكار الشبكي عبر إدارة المشاريع الابتكارية كمحفظة للشبكات المتفرقة وعبر المؤسسة ككل، أين تقوم بإدارة المخاطر المتعلقة بالابتكار من خلال تنويع مزيج المحفظة ليضم مشاريع متنوعة المستويات الابتكارية وتسهيل عملية زرع القدرة للوصول إلى السوق بسرعة من خلال عرض صور لكل المشاريع الابتكارية في المؤسسة، مما يمكن من التخصيص وزيادة الموارد البشرية والمالية لمواجهة الأولويات الإستراتيجية.

1- استراتيجيات الابتكار في المؤسسات والوضعية التنافسية

إن عمل المؤسسات في محيط تنافسي دائم التغيير يلزمها القيام بالتطوير المستمر والسريع لمنتجاتها وخدماتها وتقديم أخرى جديدة، أين تكون السيادة للمؤسسات التي تستطيع حشد المهارات، الخبرات المعرفية والتكنولوجية لابتكار طرق للعمل وتقديم عروض متميزة.

ونعرض في الجدول (1-2) التالي أهم المزايا الإستراتيجية للمؤسسة التي تحوزها من خلال الابتكار.

الجدول (1-2): المزايا الإستراتيجية للابتكار

أسلوب الابتكار	المزايا الإستراتيجية	أمثلة
التجديد في المنتج أو الخدمة المقدمة.	تقديم شيء لا يستطيع أي أحد تقديمه.	إدخال أول آلة تصوير، هاتف مصرفي في العالم.
التجديد في العمليات (الإجراءات)	توفير المنتج بطريقة لا يستطيع أي أحد القيام بها. أسرع، أقل تكلفة وأكثر استهلاكية، ...	بيع الكتب الالكترونية، الخدمات المصرفية عبر الانترنت.
التعقيد.	عرض منتج يصعب على الآخرين إتقانه.	Rolls-Royce، ومحركات الطائرات- يمكن السيطرة على الآلات المعقدة والمعادن المستعملة-.
الحماية القانونية للملكية الفكرية.	عرض منتج لا يمكن للآخرين تقديمه بدون ترخيص من المالك.	Prozac, Viagra, etc.
الجمع بين عدة عوامل تنافسية.	التحرك حسب المنافسة- من السعر إلى السعر والجودة-.	صناعة السيارات اليابانية، التي حركت الرزنامة التنافسية من السعر إلى الجودة إلى المرونة والاختيار، إلى تقليص الفترة الزمنية بين إطلاق الطرازات الجديدة، مع تقديمها جميعا بوقت واحد.
	ميزة المتحرك الأول- الأول يستطيع السيطرة على الحصة	Palm Pilot, (PDA) الذين استولوا على حصة كبيرة ومتنامية من

التوقيت.	السوقية الأكبر في مجالات المنتجات الجديدة. ميزة أسرع تابع- في بعض الأحيان يواجه المتحرك الأول بعض المشاكل غير متوقعة، بينما يتجنبها التابع ويواصل الإنتاج.	السوق، وفي الحقيقة أن التصور والتصميم قدمته شركة Appl's قبل خمس سنوات، ولكنها واجهت مشاكل بالبرمجيات جعلتها تتخبط.
تكوين قاعدة قوية للتصميمات	منتج يوفر قاعدة تصميمات يمكن أن يبنى عليها أشكال وأجيال أخرى متنوعة.	Boeing737، منذ 30 سنة بقي التصميم متكيف ومشكلا ليلاءم مختلف المستعملين. AMD, Intel قـدموا مجموعات متنوعة للمعالجات الدقيقة.
إعادة صياغة القواعد.	عرض شيء يمثل منتج أو إجراء جديد بالكامل- طريقة مختلفة للصنع- مما يزيد في القيمة القديمة.	الكمبيوتر مقابل الآلة الكاتبة، الكهرباء مقابل مصابيح الغاز والنفط.
إعادة تكوين أجزاء من العملية.	إعادة التفكير في الطريقة التي تعمل بها مكونات النظام مع بعضها البعض، فيمكن بناء شبكة أعمال أكثر كفاءة، التعاقد الخارجي وتشغيل الشركات الافتراضية، ...	ZARA, Benetton للملابس، Dell في الكمبيوتر، Toyota في إدارة لها لسلسلة القيم.
التحول عبر سياقات تطبيق مختلفة.	إعادة التوليف بين العناصر المحددة لمختلف الأسواق.	نقل عجلات البولي من سوق تطبيقها على دراجات الأمتعة إلى لعب الأطفال.
آخرون	الابتكار هو كل ما يتعلق بإيجاد طرق جديدة لصنع شيء ما والحصول على مزايا إستراتيجية.	

Source: Joe Tidd, John Bessant & Keith Pavitt, 2005, pp8-9.

من خلال الجدول (2-1)، نلاحظ أن الابتكار يمنح عدة مزايا إستراتيجية للمؤسسات، وتختلف باختلاف أساليبها الابتكارية، حيث يقدم

للمؤسسة:

- ميزة التميز من خلال التجديد في المنتجات والخدمات بطريقة لا يمكن لأي منافس أن يقدمها، أو الاعتماد على تعقيد المنتج أو الخدمة؛
 - ميزة التكلفة الأقل من خلال التجديد في عمليات الإنتاج، تكوين قاعدة قوية للتصميمات لبناء عدة أجيال من المنتج، إعادة صياغة قواعد وطرق التصنيع القديمة، إعادة التوليف بين مكونات الابتكار؛
 - الحصول على أكبر الحصص السوقية من خلال الحماية القانونية للملكية الفكرية، التحرك أولاً وفي التوقيت المناسب، التحرك حسب المنافسة (من السعر إلى السعر والجودة).
- كما أن النمو في مجال الاقتصاد الاجتماعي (ما الذي يصدق الناس، يتوقعونه ويريدون اكتسابه)، تغير القوانين (حماية البيئة) قد يخلق فرصاً أو حدوداً أمام المؤسسات، أين يمكن للمنافسين إدخال منتجات أو طرق للقيام بأعمال جديدة، تمثل أكبر تهديد للوضعية الحالية بالأسواق، لذا على كل المؤسسات أن تكون لها القدرة على الاستجابة من خلال انتهاج استراتيجيات الابتكار.
- فالمرحلة الأولى للنشاط الابتكاري المتمثلة في توليد الأفكار تتصف بالعشوائية، لذا تحتاج إلى وضع إستراتيجية واضحة لكيفية استخدام القدرة الابتكارية في المؤسسة لرفع أدائها والوصول إلى الوضعية التنافسية المستهدفة، حيث تلعب استراتيجيات الابتكار دورين أساسيين" (Joe Tidd, 2005, p9):
- تشكل جزءاً من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وتحدد المناطق التي ستدخل إليها المنتجات الجديدة (الأسواق والأجزاء التي ستتنافس داخلها)؛

- تشكل مزيج المحفظة الابتكارية وطريقة إدارة الابتكار على المستوى التشغيلي عبر كل المؤسسة.

إن استراتيجيات الابتكار تتفاعل فيما بينها ومع الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة وتخلق وتسير محفظة الابتكار للمؤسسة.

2- استراتيجيات الابتكار في المؤسسات

تستعمل المؤسسة الابتكار لإيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال، وصنع المنتجات بتكاليف أقل أو صنع منتجات جديدة ومتميزة، وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر تطبيقاً لوضع معين، فهناك عدد من استراتيجيات الابتكار التي يمكن استعمالها لتوجيه موجة الابتكار في المؤسسة، نحدد منها أربع استراتيجيات، التوجه إلى العميل، التوجيه داخلياً للقدرة الابتكارية للموظفين، التوجيه خارجياً للقدرة الابتكارية للموظفين وإستراتيجية التوجه إلى التكنولوجيا.

2-1- إستراتيجية التوجه إلى العميل:

تعتمد الأنشطة الابتكارية للمؤسسة على إرضاء الاحتياجات التي يتصورها العملاء، حيث تعتبر تدخلات العميل في عملية الابتكار أمراً ضرورياً.

وقد ثبت العديد من المؤسسات الخدمية استراتيجيات إبداع العميل، الذي يصنف مداخل الإبداع إلى ثلاثة إطارات" (برافين جوبتا، ترجمة المغربي، 2008، ص241):

- إطار تبادل المعلومات مع العميل: لبناء حصيلة فكرية لدى عملائها، واستخدامها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عن الإبداع وإدارة العلاقات مع العميل وعروض الخدمات، منتهجة ثلاث أساليب أساسية وهي: تعزيز خبرة العميل بالعلامة، قياس ولاء ورضا العملاء وإدارة معلومات الاتصال؛

- العلاقات الودية مع العميل: بالتمتع بصداقة حميمة مع العملاء وإقامة علاقة تساهم في الابتكار والتصميم المشترك للمنتجات والخدمات الجديدة، وتتبع ثلاثة أساليب، هي: دمج العملاء بالمؤسسة لابتكار حلول مشتركة، قراءة أفكار العميل واختيار الأفضل بالوقت المناسب وبالتنسيق مع التهيئة البيئية للعميل؛

- إبداع العميل: تقوم المؤسسة بوضع نظام للتحكم في تعزيز المحصلة الفكرية المكتسبة والعلاقة الودية مع العملاء لإبداع وتقديم قيمة جديدة وعالية للعميل، وتتبع ثلاثة أساليب: وضع مخطط يبدأ من الفكرة حتى الاستخدام، فرق للاستقطاب المتزامن للأفكار والإبداع المستقبلي وإنشاء منتديات للمنتج خاصة بمديري الإنتاج والمبيعات.

وهذا ما يساعد المؤسسة على تحديد، تقييم واختبار الفرص الإبداعية لإضافة قيمة إلى كل من المؤسسة والعميل.

2-2- إستراتيجية توجيه قدرة الموظفين الابتكارية داخليا:

تستفيد المؤسسة من القدرات الابتكارية لموظفيها وتوجهها داخليا لتحسين طرق أداء العمل، (مثل ابتكار إجراء)، وتعمل على تقوية الموظفين بالسماح لهم بتنفيذ أفكار عملياتهم الابتكارية ضمن حدود الميزانية، وغالبا ما تستعمل هذه الإستراتيجية لحماية المكانة التنافسية من خلال قيادة التكاليف أو التميز. وبالرغم من أن "هذه الإستراتيجية تتشابه مع الإستراتيجية التنافسية لقيادة التكاليف، إلا أنها تتميز عن اقتصاد ومراقبة التكلفة بارتباطها بابتكار طرق جديدة، والتي قد تتمكن أو لا تتمكن من تخفيض التكاليف، ولكنها دائما ما تحسن من أداء العمل وترفع من معدل الإنتاجية" (برافين جوبتا، ترجمة المغربي، 2008، ص243).

2-3- إستراتيجية توجيه قدرة الموظفين الابتكارية خارجيا:

تعتبر إستراتيجية التوجيه الخارجي للقدرة الابتكارية للموظفين كتطور جديد في اقتصاد المعرفة، حيث تقوم المؤسسات المتبنية لهذه الإستراتيجية بتحرير القدرة الابتكارية لموظفيها، والسماح لها بالتدفق بأي اتجاه دون فرض رقابة صارمة عليها، ولكنها تعمل على توجيهها بسلسلة نحو مجالات العمل الواسعة. فهم يطبقون ما يعرف بالابتكار العضوي، أي ترك الروح الابتكارية لديناميكيتها الطبيعية" (برافين جوبتا، ترجمة المغربي، 2008، ص243).

وتتبنى هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تنمو في تكتلات ضخمة، متنوعة ومتعددة الأعمال، حيث يستخدمون قدراتهم الإبداعية في التنافس.

2-4- إستراتيجية التوجه إلى التكنولوجيا

تقوم المؤسسات بتوجيه نشاطها الابتكاري للانضمام إلى المشاركين في السباق التكنولوجي والفوز فيه، فمعظم عملياتها توجه لتطوير منتجات جديدة عالية التكنولوجية، أو تطوير الجيل الثاني من التكنولوجيا.

وتتبنى هذه المؤسسات براءات الاختراع بشكل كبير، مما يجعل استراتيجيات براءات الاختراع من بين أهم استراتيجياتها الابتكارية، والجدول (2-2) التالي يبرز أهم استراتيجيات الاستفادة من براءات الاختراع.

الجدول (2-2): استراتيجيات الاستفادة من براءات الاختراع

نمط الاستفادة من براءات الاختراع	الإستراتيجية
الغرض الاقتصادي زيادة الأرباح.	كسب السوق أو الاحتكار.
تكون مؤشرا بأن المؤسسة مخترعة أمام الممولين، وكالات المنح، المستهلكين، الموردين، الجامعات والآخرين.	استعمال براءة الاختراع كمؤشر.
مثل، Nokia لها براءة اختراع لمكبرات الصوت ومكونات أخرى، رغم صناعة الموردين لهذه المكونات.	كبح جماح قوة الموردين.
بامتلاك عدد من براءات الاختراعات التي تغطي مناطق متماثلة.	تجنب التعرض للاختراعات المماثلة.
عرقلة الآخرون من كسب براءات اختراع، أو تطوير تكنولوجيا معينة، أو زيادة تكاليف الدخول أو التنافس (الإغراق أو التغطية).	العرقلة، وضع سياج والإغراق.

Source: Christine Greenhalgh & Mark Rogers, 2010, p(162).

تتبنى المؤسسات عدة استراتيجيات للاستفادة من براءات الاختراع، كإستراتيجية الاحتكار لزيادة الأرباح، إستراتيجية الحصول على براءات الاختراع لكسب صفة المؤسسة المخترعة في محيطها التنافسي، إستراتيجية كبح قوى الموردين بواسطة الحصول على براءات اختراع في مجالات صناعاتهم وإستراتيجية العرقلة والإغراق للسوق حتى لا يستطيع المنافسون كسب براءات الاختراع ومجاراتها.

حيث يتمثل المنطق الأساسي لبراءة الاختراع في كسب القوة الاحتكارية وزيادة أرباح المؤسسة، كما تستعمل كمؤشرات للبنوك، الموردين أو

المستهلكين على أن المؤسسة تمتلك قدرات ابتكارية كبيرة ولديها اختراعات قيمة، مما يزيد من القيمة المقدمة.

3- مزيج محفظة الابتكار وإدارة المخاطر

إن أحد التحديات الكبرى لإدارة الابتكار هي التعامل مع عدم اليقين من نجاح المنتجات الجديدة بالسوق، فالمشاريع الابتكارية الكبيرة تمتاز بمردوديتها العالية وكذلك مخاطرها، لذا ينبغي على محفظة الابتكار أن تكون بها مشاريع متنوعة المستويات الابتكارية، مما يسمح بالإدارة الفعالة لمخاطر الابتكار.

يوجد اتجاه باقتصاد المعرفة لضرورة "امتلاك المؤسسة لمحفظة ابتكار متوازنة، وذلك حسب عدد من المعايير، وهي" (Nermien Al Ali, 2003, pp123-124):

- امتلاك مشاريع ابتكار ضعيفة المستوى والكثير من المشاريع المتوسطة إلى عالية المستوى الابتكاري؛
- التوازن بين مشاريع الابتكار من حيث المدة الزمنية، (المدة الطويل مقابل المدى القصير)؛
- التوازن بين مشاريع الابتكار من حيث درجة المخاطرة، (العالية المخاطرة مقابل المنخفضة المخاطرة)؛
- التوازن بين مشاريع الابتكار من حيث المردودية، (العالية المردودية مقابل المنخفضة المردودية).

وينبغي على محفظة الابتكار المتوازنة أن تشمل ابتكارات متزايدة للاستفادة من القاعدة الابتكارية الأساسية لإنتاج المنتج الموجود مع تخفيض التكاليف وتحقيق عائد معين، فضلا عن القيام بابتكارات جذرية لاكتشاف اختراعات جديدة. ولخلق هذا التوازن لابد من إتباع توجيهات إستراتيجيات الابتكار للمؤسسة.

المطلب الثالث: إدارة الابتكار على المستوى العملي

إن إدارة الابتكار على المستوى العملي تتضمن القيام بعدة تغييرات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ثقافتها وتطبيقاتها للابتكار.

1- التغييرات الهيكلية للمؤسسة:

وتتمثل في (Nermien Al Ali, 2003, p125-126) :

- التخفيف من صعوبة تخطي الحدود الفاصلة بين الأقسام ووحدات العمل، لتسمح بتوفير مستوى المرونة اللازمة لتحرك الموارد البشرية عبر كل المؤسسة، وذلك من خلال إنشاء فرق عبر وظيفية ومشاركة بين كل موظفي المؤسسة؛
- تبني المؤسسة لشبكات من الاتحادات التي تدعم عملياتها الابتكارية؛
- إدارة المحفظة الابتكارية من خلال قسم مركزي ينسق بين مختلف مراكز الكفاءات، يعمل على إدارة الاتحادات كمحفظة ويشرف على عمليات تطوير المنتجات الجديدة؛
- ترتيب الموارد الابتكارية للمؤسسة لتخدم نموذج الابتكار الشبكي، وذلك بتوزيعها على شبكتين، داخلية وخارجية؛ فيما يخص الشبكة الداخلية فإنه يتم بها حشد الخبرة والكفاءة في مراكز الكفاءة (مخابر البحث والتطوير، الأقسام ووحدات العمل) لتسمح بجلب المواهب من كل المؤسسة وتكوين الفريق المناسب، أما الشبكة الخارجية فيتم بها جلب حاجتها من المواهب والموارد الابتكارية من خارج المؤسسة، وذلك من خلال تبني استراتيجيات الاتحاد والإدارة الفعالة لمحفظة الاتحادات؛
- حشد المهارات التنظيمية في مراكز كفاءة أو تسهيل البحث والتطوير عبر كل المؤسسة، مشكلة فرقاً مرنة؛

- حشد المهارات الخارجية في محفظة تضم التحالفات لتسهيل الوصول إليها وقت الحاجة؛
- الإدارة المركزية للمشاريع الابتكارية لتخفيض وقت التسويق والتأكيد بأن المشاريع الأقل كفاءة ستحذف لتخفيض خسائر الاستثمار إلى حددها الأدنى.

2- التحول إلى ثقافة الابتكار

وتتمثل في:

- خلق ثقافة تشجع على تقاسم المعرفة بشكل فعال بين الموظفين داخل المؤسسة؛
- "خلق لغة للابتكار حيث تتجاوز النموذج والتحفيز للوظيفة الواحدة، وتتكيف مع ميراث المؤسسة، غايتها، مهمتها وإستراتيجيتها الخاصة، كما ينبغي لها أن تكون منشئة ومتعمقة بكل العمليات والجهود التخطيطية" (DEBRA M-AMIDON, 2003, p308)؛
- على ثقافة المؤسسة أن تستوعب الابتكار كطريقة للقيام بالأعمال؛
- تقبل المؤسسة للفشل كجزء من العملية التعليمية وأن تحفز الموظفين على الابتكار؛
- الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري، بالبحث عن أفكار الموظفين (الموارد البشرية)، التغذية الرجعية للعميل والمساهمة في المشاريع الابتكارية (رأس المال العلاقتي)؛
- إعطاء التحفيز والدفع إلى الابتكار؛
- إعطاء قيمة أكثر أهمية لإطلاق العنان للقوة المبتكرة في الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال قبول الفشل كجزء من عملية التعلم والتجريب؛

- "جعل الابتكار جزءا من عمل كل فرد، بتوفير الوقت والموارد اللازمة للموظفين حتى يتمكنوا من التجريب ومتابعة أفكارهم ولو كانت خارج مجال عملهم" -Nermien Al Ali, 2003, pp127- (130)؛

- "تمديد الثقافة الابتكارية إلى خارج المؤسسة"-(DEBRA M-AMIDON, 2003, p309)، شاملة الموردين، الشركاء المتحدين، الموزعين، العملاء، المنافسين وعملاء العملاء)، حتى تصير القاعدة المعرفية التي تتعلمها المؤسسة عالية الثمن.

3- الأنظمة، الممارسات والوسائل الممكنة: فن الابتكار

إن اختيار الممارسات والوسائل ينبغي أن يتبع إستراتيجية المؤسسة واحتياجات عملها، كما أن هناك العديد من الطرق الهامة المساعدة على إدارة الابتكار تحت مفهوم رأس المال الفكري. والتي سيتم عرضها في ثلاث مجموعات حسب تصنيف رأس المال الفكري.

3-1- رأس المال البشري - بنوك الأفكار -

لقد أدت الرأسمالية الفكرية إلى مضاعفة عدد الأفكار اللازمة لنجاح المشاريع. فقد أظهرت الأبحاث أن "تقديم منتج جديد يحتاج إلى أكثر من 3000 فكرة ذات جودة عالية، حيث تتأثر جودتها بشكل مباشر بمصدر تلك الأفكار" (Nermien Al Ali, 2003, p129). فالأفكار التي قد تبدو جيدة في المخبر أو في مجلس الإدارة لا يضمن نجاحها في السوق، على العكس من تلك التي يولدها الموظفون ذوو الاحتكاك والمعارف الكثيرة بالسوق.

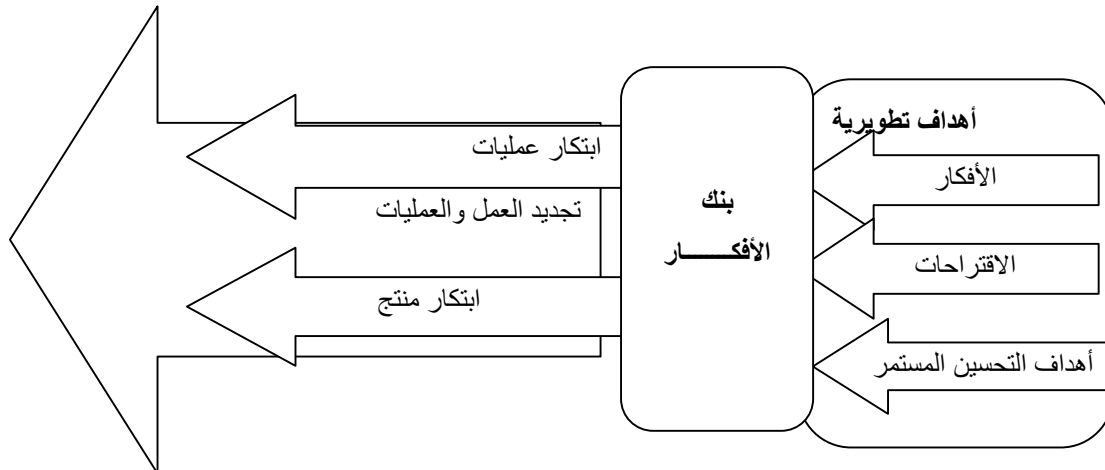
وهذا ما يؤكد بأن رأس المال البشري هو أغنى مصدر لأفكار تطوير المنتجات والطرق الجديدة للعمل.

3-1-1- بنك الأفكار للمؤسسة:

للاستفادة من أفكار رأس المال البشري قامت العديد من المؤسسات بإنشاء بنوك للأفكار، حيث تقوم بجمع الأفكار من كل موظف بالمؤسسة، تصنيفها لضمان بقائها ثم نقلها إلى وحدة الأعمال التي تعمل على تسويقها. كما "تشكل المؤسسة فرقاً للمشاريع، تعمل على تولي الأفكار المولدة غير رئيسية والتي لا تتعلق بمجالات الأعمال الحالية للمؤسسة، وتحاول استغلالها لخلق مجال عمل جديد، الاتجار بالفكرة أو تحويلها إلى وحدة رأس المال الاستثماري" (Nermien Al Ali, 2003, p130).

3-1-2- نموذج عملي لبنك الأفكار بالمؤسسة

تحاول المؤسسات خلق نموذج عملي لبنك الأفكار، أين تسير الأفكار، الاقتراحات والتحسين المستمر في نظام الكتروني، حيث يستعمل لتنفيذ نماذج التشغيل المشتركة في العمليات اليومية للمؤسسة المستهدفة.

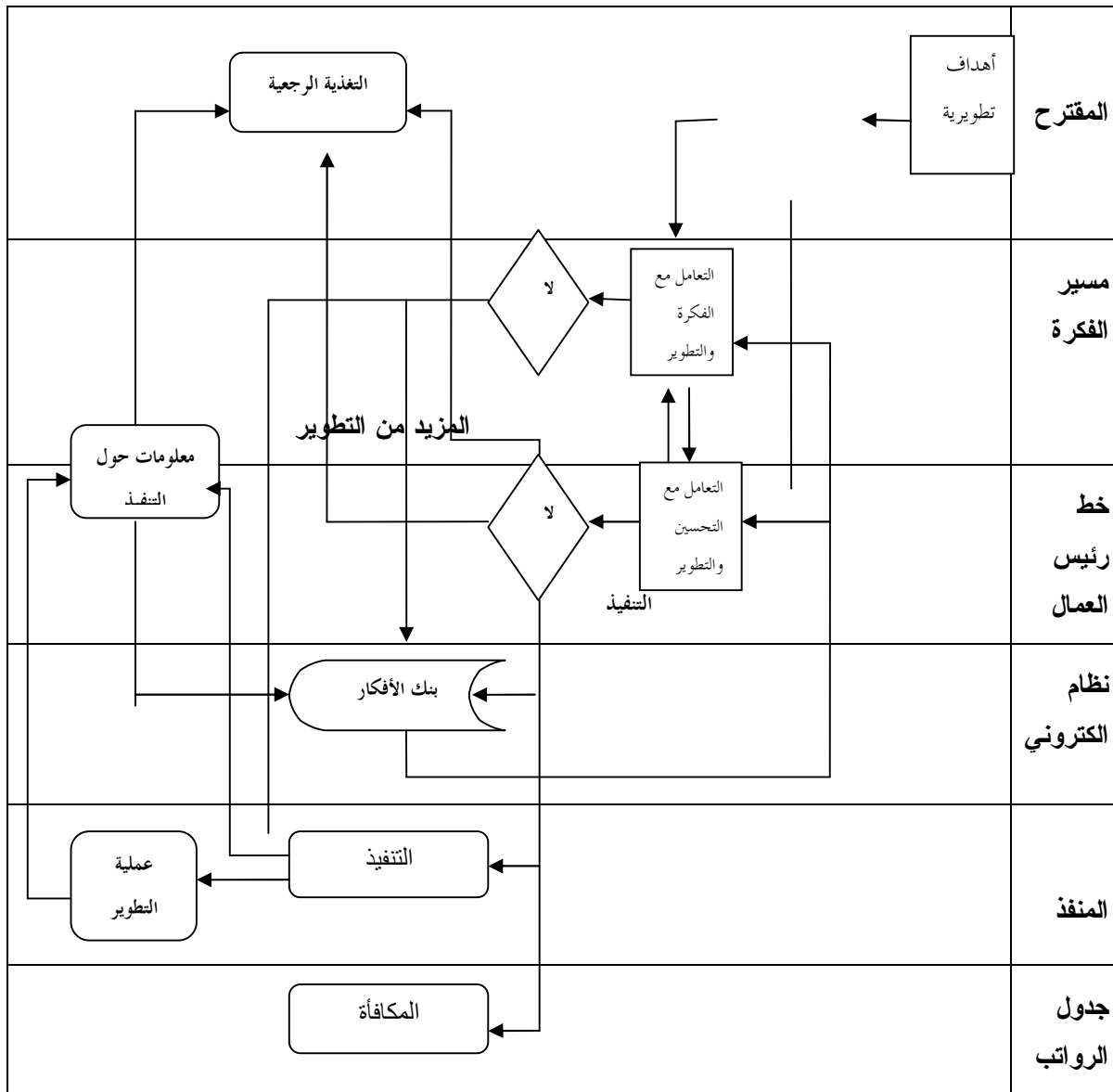


Source : Pekka.Tervonen, Harri.Haapasalo, 2012, p(2).

الشكل (2-7): استعمال بنك الأفكار لتطوير عمليات المؤسسة

يعمل النموذج العملي على التوليف بين الأفكار، الخطط المقترحة ونشاطات التحسين المستمر مع نظام بنك الأفكار. ويهدف إلى الحفاظ على

عمليات التطوير المقترحة والعمل كأداة لتنسيق وتنظيم الأنشطة المقترحة للتطوير. والشكل (8-2) يمثل النموذج العملي المطور لبنك الأفكار.



Source : Pekka.Tervonen, Harri.Haapasalo, 2012, p(8).

الشكل (8-2): النموذج العملي لبنك الأفكار

من خلال الشكل (8-2) فإنه ينبغي على بنك الأفكار أن يمتلك وظائف لصنع، استقبال وتطوير عمليات الاقتراحات التطورية، وكذلك تنظيم تنفيذ الأفكار.

- إن النموذج العملي المطور لبنك الأفكار يتكون من عدة وظائف وهي:
 - المقترح الذي يتولى وضع الأهداف التطويرية والأفكار التحسينية؛
 - مسير الفكرة والذي يتعامل مع تلك الأهداف التطويرية والأفكار التحسينية، أين يقوم بالمزيد من التطوير لتلك الأفكار؛
 - رئيس العمال القائم بمرحلة تنفيذها أو لا، بحيث تسجل كل تلك الأفكار سواء المنفذة أو غير المنفذة في بنك الأفكار عبر النظام الإلكتروني للمؤسسة، وهو ما يسمح بالاستفادة منها مجددا.
- و"على الرغم من جاذبية بنوك الأفكار فإنها تعاني من عدة أوجه قصور، منها" (Pekka.Tervonen, Harri.Haapasalo, 2012, p9) :
 - عدم وجود معايير اختيار شفافة للأفكار؛
 - توضع بنوك الأفكار على الهامش بدلا من أن تكون نظام مرسخ بالأعمال اليومية في المؤسسة؛
 - كونه نظام تطوعي فإنه يخلق انطباع بأن أفكار الموظفين غير مطلوبة حقا على الرغم من الترحيب بها، وبالتالي فهو يوفر فقط متنفسا للموظفين الذين يشعرون بالحاجة إلى تبادل الأفكار؛
 - يشكك في جدية المؤسسة الموافقة على مبادرات الابتكار للموظفين.
- فعلى المؤسسة أن تكون أكثر فعالية، بتشجيع بنوك الأفكار للسباقين بالأفكار من خلال تخصيص حصص أو إعطاء وقت خاص لمثل هذه التجربة، والاهتمام بإمكانية تنفيذ أفكارهم، كما قد تفوض الإدارة العليا بنوك الأفكار لإعطاء وعود بتقييم الأفكار وتقديرها، وأن تأخذ الأفكار على محمل الجد في التخطيط لمحفظة الابتكار" (Nermien Al Ali, 2003, p131).

3-2- رأس المال العلاقاتي - المورد المرن للابتكار -

إن زيادة درجة وعي العملاء وتطور مستوى معارفهم جعلهم يمثلون موردا قيما للمؤسسة، ليس فقط من ناحية تزويدها بالأفكار ولكن الأهم من ذلك هو إعطائهم تصورات لمنتجات جديدة وإيجاد حلول متميزة للمشكلات التي تصادفها منتجات المؤسسة، أين "يمنح انضمام العميل إلى عمليات المؤسسة الميزات التالية" (Nermien Al Ali, 2003, p131):

- مساعدة فريق تطوير المنتجات الجديدة على تحسين مستويات تشكيلهم لأفضل تصميمات للمنتجات الجديدة وتخفيض وقت التسويق؛

- الزيادة بطريقة غير مباشرة، في ولاء العميل من خلال إقامة علاقات عمل ودعم شبكات الأعمال؛

- إنتاج منتجات وخدمات جديدة ناجحة أو خارقة.

وفي هذا الإطار هناك طريقتان أساسيتان لضم العملاء إلى المؤسسة، وتتمثل في إدارة سلسلة القيمة والمستخدم الرائد.

3-2-1- طريقة إدارة سلسلة القيمة:

تركز هذه الطريقة على الرأس مال العلاقاتي بشكل جوهري، حيث تقوم بالتنسيق بين مرحلة التصميم، تطوير المنتج، التصنيع، التسويق والبيع مع مدخلات الموردين والموزعين والعملاء في عملية تطوير منتجات جديدة. فالموزعين (وكلاء التوزيع في الصناعة الخدمية أو قنوات التوزيع في الصناعة السلعية) تمثل المصدر الأكثر فهما لشكاوي العملاء واحتياجاتهم، مما يرفع من معدل رضا العميل وخلق علاقات الثقة (Hubert Saint-Onge, 1998).

كما أن الفائدة من توسيع أفكار الأطراف المشاركة في سلسلة القيمة تجاوزت إدخال منتجات جديدة.

3-2-2- طريقة المستخدم الرائد:

تقوم المؤسسات بالتركيز على تلبية احتياجات العملاء الحاليين والمتوقعين، كما تلتزم منهم المساعدة في تطويرها لمنتجات جديدة لتكيف تماماً مع احتياجاتهم، حيث تستعمل المؤسسات طريقة المستخدم الرائد لتطوير تصاميم لمنتجات جديدة أين تهدف إلى استخراج المعلومات التي تحتاجها المؤسسة.

ويتمثل المستخدم الرائد في أولئك العملاء الرياديين لعدد من الأسواق ذات الصلة، حيث يواجهون مشاكل مماثلة، ويتميزون عن العملاء العاديين في كونهم قادرين على التعبير عن احتياجاتهم ويعملون على التطوير السابق لحلولهم الخاصة بالتعامل مع هذه الاحتياجات، كما يتميزون ببعض الخصائص، وهي" (Amina Becheur, 2000, p4):

- الطليعة: يكونون في طليعة مجال عملهم، ويستطيعون تطوير التوقعات قبل غالبية المستهلكين؛

- ذوو طبيعة خلاقية: لديهم دوافع داخلية قوية للمشاركة الدائمة في الميدان؛

- لهم مصلحة بإحداث التحسينات؛

- خبراء: لديهم معرفة واسعة بمجال عملهم، ومعرفة قوية من حيث استخدام المنتج.

إن التحدي الرئيسي أمام المؤسسات هو إيجاد المستخدم الرائد، فبمجرد إيجاد فريق تطوير المنتجات الجديدة له، فإنهم سيعملون معاً على تطوير تصاميم مبتكرة لمنتجات جديدة.

وتكمن أهمية هذه الطريقة في" (3M Stemwinder, 2001, p3):

- الاستفادة من تجربة المستخدمين الرواد في الفهم العميق للمشاكل التي تواجهها المؤسسات في أسواقها، لأن اكتشافها بعد تجربة العملاء العاديين لها يعتبر وقتا متأخرا جدا لتطوير المنتج أو إنتاج آخر جديد أو اختراق أسواق جديدة؛
- تمكن فريق المشروع من وضع عدة تصاميم لمنتجات جديدة و من خلال فكرة واحدة يقدمها المستخدم الرائد، وذلك لتنوع وجهات النظر وعمق واتساع الخبرات التي يقدمها؛
- اتخاذ قرار بشأن التكنولوجيا التي يحتاجون إليها والخريطة التي ينبغي إتباعها لتطوير منتجات جديدة.

إن هذه الطريقة تكشف عن شدة تعقد المراحل التي تمر بها الفكرة قبل أن تكون أساسا لتطوير منتج جديد. لذا على المؤسسة أن تجد سبلا لإدخال منتجاتها في مجالات براءات الاختراع، حتى تعظم من القيمة التي استخرجتها وتحافظ على تنافسيتها لمدة أطول.

3-3- الرأس مال الهيكلية

يعتبر الذكاء التنافسي واحدا من أهم وظائف ووسائل إدارة الابتكار، حيث يرتبط بكل مراحل إدارة رأس المال الفكري وخاصة مرحلة إدارة الابتكار، لأن الابتكار الحقيقي يشتمل على كل من الاستجابة للتغيير وتوقعه. وفي كلتا الحالتين يرتبط نجاح المؤسسة بسرعتها وبصيرتها لتكون قادرة على كشف تحركات المنافسة، اتجاهات السوق واحتياجات العملاء.

3-3-1 الذكاء التنافسي

حتى تستطيع المؤسسة تشكيل نموذج فعال لإدارة الابتكار، فهي تحتاج إلى دمج نظام الذكاء التنافسي في أنظمة عمل المؤسسة (يزرع كجزء من رأس مالها الهيكلية). فهو مرتبط بكل مستويات اتخاذ القرارات التي تؤثر على الوضعية التنافسية للمؤسسة، حيث يحتاج القائد على المستوى الاستراتيجي لأن

يفهم الوضعية التنافسية للمؤسسة أمام منافسيها قبل اتخاذ أي قرار استراتيجي، كما يساعد الإدارة العليا على تشكيل محفظة الابتكارات مع الأخذ في الاعتبار لنقاط قوة وضعف المنافسين.

ويعرف الذكاء التنافسي بأنه:

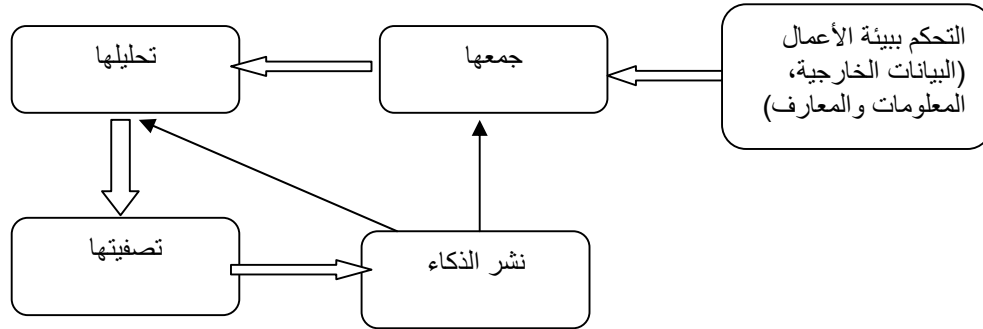
- "المعلومة التي تصف مدى تنافسية المؤسسة، وفي نفس الوقت يستطيع توقع تحركات بيئة الأعمال (المنافسين، العملاء، الموردين، الحكومة،...) " (Anica-Papa, G.Cucui, 2009, p327).

- "عملية تفاعلية ونظامية لجمع وتحليل البيانات والمعلومات حول نشاط المنافسين، بيئة واتجاهات الأعمال، لغرض تحقيق أهداف المؤسسة" (L. Kahaner, 1996).

- "يمثل العملية التي تتوقع سلوكيات وتحركات (المنافسين، العملاء، الموردين، الحكومة،...) التي تتفاعل مع المؤسسة أو تؤثر على بيئة عملها أو سلوكياتها (J. Calof, 1998).

- "صقل منتج المخابرات، وهو الذكاء الذي يلبي الاحتياجات الفريدة لصانع القرار، حتى يفهم الجانب التنافسي للبيئة الداخلية أو الخارجية" (C. Fleisher, 2001, p7).

و النتائج التي يوفرها الذكاء التنافسي تستعملها المؤسسات لتحديد الفرض المحتملة وتدنية احتمال الوقوع بوضعية غير متوقعة، وتتكون عملياته من جزأين أساسيين، وهما: إدخال موارد بيانات متحصل عليها بشكل قانوني وأخلاقي (جهات عمومية،...)، ثم تحليلها، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



Source : Lonut Anica-Papa, G.Cucui, 2009, p(328).

الشكل (2-9): عملية الذكاء التنافسي بالمؤسسة

تجمع البيانات، المعلومات والمعارف من البيئة الخارجية للمؤسسة لبناء موارد للبيانات جديدة حول المنافسين، المنافسة، الظروف المحيطة، الاتجاهات الماضية، الحالية والمستقبلية، تحليل لغرض تحويل مصادر معرفية مفيدة وقابلة للاستعمال، تصفى ثم تنشر داخل المؤسسة ليتم دعم عملية اتخاذ القرار.

كما "يهدف نظام الذكاء التنافسي الفعال إلى" (Lonut Anica-Papa, "G.Cucui, 2009, p329):

- تلبية احتياجات استخبارات المؤسسة بوسائل شرعية، (كمعرفة أهداف المنافس، وما الذي يقوم به وماذا يمكنه أن يفعل" ونقاط قوته وضعفه)؛
- تزويد المستوى الاستراتيجي للمؤسسة بالمراجعة المنهجية للقدرة التنافسية للمؤسسة والوضعية النسبية (موقع المنتج، سوق الأسهم والتحالفات،...؛
- بناء التوقعات بدرجة ثقة كبيرة لتطور بيئة العمل، أعمال المنافسين، متطلبات العملاء وكل التأثيرات التي تحدثها التغيرات السياسية؛
- تقييم وضعية المنافسين والتنبؤ بتحركاتهم المستقبلية؛
- توفير مدعم جيد لعملية اتخاذ القرار؛

- تعزيز تنافسية المؤسسة.

ويمكن لنظام الذكاء التنافسي أن يسير مركزيا، أين يوفر تقارير دورية عن تحركات المنافسين وتخصيص فرق للاحتياجات الأساسية للمشروع، أو لا مركزيا، أين تقوم به مختلف وحدات المؤسسة.

ويتمثل أفضل نموذج لإدارة نظام الذكاء التنافسي في ذلك النموذج الذي يعمل على تدريب كل موظف ليصير مستكشف للتحركات التنافسية في مجالات اختصاصه، وتوفير وسائل تتلاءم مع نوع الاستخبارات التي تحتاجها كل مجموعة لتحقيق أحسن أداء" (Nermien Al Ali, 2003, p134)، كما تقوم العديد من المؤسسات بدمج الذكاء التنافسي ضمن عمل فريق الابتكار.

3-2-3- تسير التكنولوجيا واستخبارات براءات الاختراع

إن العدد المتزايد من براءات الاختراع التي يقدمها رائدو السوق يساعد على ظهور الكثير من الوسائل والطرق الممكن استعمالها للحصول على الذكاء التكنولوجي وبراءات الاختراع، وبالتالي المساعدة في توجيه العملية الابتكارية، حيث (Lonut Anica-Papa, G.Cucui, 2009, p331):

- تساعد الطرق على إعطاء التوجيهات للمحفظة الابتكارية وإتقان تصاميم جديدة للمنتجات قيد التطوير؛

- تحليل المعلومات المتواجدة في ملفات براءات الاختراع لتقييم الوضعية التنافسية والتحركات المستقبلية للمنافسة، واتخاذ قرارات بشأن الاستثمار في براءة اختراع تعيق المنافس؛

- الكشف عن خارطة طريق تكنولوجيا المنافسين، بإتباع تواريخ تسجيل براءات الاختراع، وهو ما يعطي رؤية مستقبلية للمنافسة، وتحديد المناطق التي تستوجب على المؤسسة أن تقوم بتغييرات جذرية على براءة الاختراع الموجودة، والمناطق ذات المنافسة الضعيفة؛

- الكشف عن نقاط القوة والضعف للوضع التنافسية التكنولوجية، عن طريق تحليل بيانات براءات الاختراع للمنافسين.
- كما أنه على المؤسسة استخدام أدوات تصورية لبراءة الاختراع، حتى تتمكن من تحديد مناطق تطوير الأجيال المقبلة، اختراق المنتجات بتصاميم يصعب تكرارها وقادرة على تحمل القوى التنافسية لفترة أطول.

المبحث الرابع: إدارة رأس المال الفكري لتعظيم القيمة المستخرجة في المؤسسة (مرحلة إدارة الملكية الفكرية)

إن قيمة حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة لا تتمثل في نوع المعرفة التي تتطلب حمايتها ولكنها تتمثل في قدرتها التنافسية والتجارية، أين تمكن المؤسسة من الدخول وخلق أسواق جديدة وإعاقة المنافسة باكتساب حصص سوقية أكبر، حيث تعتبر حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة أساسا لكل كفاءة تنافسية بأي صناعة.

وعادة ما ينظر إلى حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة كأداة قانونية فقط، تستعمل لحماية تكنولوجيا، علامة تجارية أو معلومات خاصة، ولكنها في الحقيقة تمثل أيضا أداة تنافسية قوية وأصل قيم في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة حقوق الملكية الفكرية بالمؤسسة

إن حقوق الملكية الفكرية تعتبر كـ "منتج، وهذا بغض النظر عن الهوية القانونية وعن المنتج و العملية التي تقوم بحمايتها، أين يمكن الاتجار بها" (Marcel Bogers, 2012, p40)، وهو ما يجعل من عملية إدارتها مرحلة لتعظيم تلك القيمة المخلقة بمرحلة إدارة المعرفة والمستخرجة في مرحلة إدارة الابتكار، وهي الهدف والوظيفة الأساسية من مرحلة إدارة الملكية الفكرية في ظل إدارة رأس المال الفكري.

1- إدارة حقوق الملكية الفكرية كأداة قانونية

يركز برنامج إدارة الملكية الفكرية على عمليتين قانونيتين أساسيتين (Chiew Yu Sarn & Audrey Yap, 2013, p4):

- امتلاك حقوق الملكية الفكرية لتأمين استعمال بعض الأفكار المادية (تكنولوجيا، عبارة فنية، عبارة أو لفظ)؛

- تعزيز حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة من خلال تأمين عدم استغلال الآخرين لهذه الأفكار المادية إلا بترخيص من مالكيها.

2- إدارة حقوق الملكية الفكرية كفرص للعمل

إن تغيير المؤسسة لمنطق تفكيرها بحقوق الملكية الفكرية كأداة قانونية بحتة إلى اعتبارها فرص للعمل سيؤدي إلى الانتقال التدريجي لعملية إدارتها من القسم القانوني إلى أن تصبح جزءا من وظيفة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة، والشكل (2-10) يوضح الإدارة الاستراتيجية للملكية الفكرية بالمؤسسة.

إدارة الملكية الفكرية		
خارجيا	- تكتيكات الترخيص؛ - تكتيكات التقاضي؛ - تكتيكات تطبيق براءة الاختراع.	- استباقية: - سياسة الاستغلال، سياسة الترخيص، سياسة التعليم. - رد فعلية: سياسة التقاضي.
	- إدارة معلومات براءة الاختراع؛ - تحفيز براءة الاختراع؛ - تحسين الوعي ببراءة الاختراع.	- السياسة الداخلية لإدارة الملكية الفكرية؛ - هيكل إدارة الملكية الفكرية؛ - موارد إدارة الملكية الفكرية.
	التكتيكات	إستراتيجية الملكية الفكرية

Source : Robert Pitkethly, 2004, p(30).

الشكل (2-10): الإدارة الإستراتيجية للملكية الفكرية بالمؤسسة

من خلال الشكل (2-10)، فإن إدارة الملكية الفكرية تقوم بتنفيذ إستراتيجيات للملكية الفكرية من خلال القيام بتكتيكات على المستوى الداخلي والخارجي، بحيث:

- تستعمل على المستوى الداخلي تكتيكات (إدارة معلومات الاختراع، تحفيز الاختراع وتحسين الوعي ببراءة الاختراع) تمكنها من حيازة موارد الملكية الفكرية ووضع سياسة ناجعة لإدارتها؛
 - وتستعمل على المستوى الخارجي تكتيكات الترخيص وبراءة الاختراع لتبني إستراتيجية استباقية للملكية الفكرية، أو تستعمل تكتيكات التقاضي في الاستراتيجيات الدفاعية، حين تتعرض ملكيتها الفكرية للهجوم أو الاغتصاب من طرف الآخرين.
- ومن هنا تتم تثمين قيمة حقوق الملكية الفكرية لدخول أسواق جديدة ورفع كفاءة المؤسسة، من خلال (Robert Pitkethly, 2004, pp30-31) :

- خلق حواجز قوية أمام المنافسة؛
- التوسع داخل أسواق جديدة؛
- وضع معايير جديدة داخل بعض الأسواق؛
- خلق شبكات متنوعة، بإنشاء الاتحادات الإستراتيجية؛
- توليد العوائد بمنح تراخيص الاستعمال للآخرين.

3- إدارة حقوق الملكية في إطار مفهوم رأس المال الفكري

— وظيفة لكل فرد بالمؤسسة —

- لقد رفعت إدارة رأس المال الفكري تحدي إدارة أصول حقوق الملكية الفكرية إلى الواجهة، لغرض ضمان التثمين الأعظم لقيمتها الكامنة، وبالتالي تعظيم القيمة لأصحاب المصلحة (K. Rivette and D. Kline, 2000) .
- وتبرز أهم مؤشرات "إدارة حقوق الملكية الفكرية كأصل مهم في المؤسسة في" (J. Hughes and K. Birenbaum, 1997, pp203-233) :
- تبني إستراتيجية الملكية الفكرية كجزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تستعمل لكسب وضعية تنافسية وتوليد العائدات؛

- إنشاء أقسام ووحدات خاصة بإدارة التراخيص؛

- تعيين مسيرين للعلامة التجارية على المستويات التشغيلية بالمؤسسة؛

- دمج حقوق النشر في المخططات الاستثمارية.

حيث يتم الاهتمام بإدارة النوع الرئيسي من حقوق الملكية الفكرية في مجال عمل المؤسسة وإدخاله في الإدارة الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات، لغرض تعظيم القيمة من خلال مرحلة إدارة الملكية الفكرية. وهذا ما يستوجب القيام بتغييرات على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي.

المطلب الثاني: إدارة حقوق الملكية الفكرية على المستوى الاستراتيجي

تحتاج الإدارة العامة إلى إدراك كل أشكال الملكية الفكرية التي تمتلكها المؤسسة، وقيمتها بالنسبة لكل مجالات الأعمال والقطاعات السوقية، وهو ما يسهل عملية إنشاء محفظة الملكية الفكرية التي تعتبر شيئاً أساسياً في إدارة الملكية الفكرية كأداة تنافسية وأصل داخل المؤسسة.

1- تبني استراتيجيات لإدارة الملكية الفكرية بالمؤسسة

إن إدارة الملكية الفكرية على المستوى الاستراتيجي يتضمن:

- التدقيق المسبق لأشكال الملكية الفكرية الأساسية بمجال عمل المؤسسة، لخلق محفظة للملكية الفكرية، إحباط مبادرات المنافسين، توفير فرص الإدارة الملائم للأسرار التجارية وتعظيم الأرباح" (Abdulrahman Y. Al-Aali, 2013, p27)، وبحيث يتم ذلك عن طريق تقييم القوة الفردية للملكية الفكرية المدققة؛

- خلق محفظة للملكية الفكرية تهدف لوضع أهداف الملكية الفكرية للمؤسسة، من خلال توضيحها بشكل يبين العلاقة بين الملكية الفكرية

واستعمالها داخل كل من مختلف مجالات الأعمال والقطاعات السوقية
(William W. Fisher III, 2013, p4).

بهذا فعلى الإدارة العامة أن تقرر تبني استراتيجيات الملكية الفكرية التي
تؤدي بجهود المؤسسة نحو تعظيم قيمة الملكية الفكرية باستعمالها كوسيلة
تنافسية وأصل بالمؤسسة.

2- تدقيق حقوق الملكية الفكرية الموجودة داخل المؤسسة

تعمل عملية تدقيق حقوق الملكية الفكرية على الكشف عن استعمالاتها
المحتملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، سواء توليد العائدات أو تعزيز الوضعية
التنافسية للمؤسسة.

وتتمثل عملية تدقيق حقوق الملكية الفكرية في جمع المعلومات من
مختلف مجالات الأعمال ذات الصلة بالملكية الفكرية، استعمالاتها الحالية
والمخطط لها، تحديد الفرص الممكنة للمتاجرة بها وكذلك التهديدات التي تمثلها
حقوق الملكية الفكرية للمنافسين والتي بإمكانها التخفيض من قيمتها.

حيث "تهدف عملية تدقيق الملكية الفكرية إلى" (Nermien Al Ali, 2003, p141):

- تقييم القيمة التجارية والاستعمال التنافسي لحقوق الملكية الفكرية من
طرف المؤسسات؛

- جمع معلومات عن أشكال حقوق الملكية الفكرية الرئيسية بمجال عمل
المؤسسة؛

- التركيز على كيفية استعمال حقوق الملكية الفكرية الرئيسية المتعلقة
بالمنتجات، الخدمات، الأجزاء السوقية، المبيعات والاتحاد
الاستراتيجي، إضافة إلى دورة الحياة المتوقعة لمجال العمل.

وبتحقق هذه الأهداف يمكن للمدقق أن يكون قاعدة معرفية تمكنه من
خلق محفظة لحقوق الملكية الفكرية ذات رؤية جديدة، تشتمل على نقاط القوة،

الضعف، الفرص، التحديات وكل ما يرتبط بالشكل الرئيسي للملكية الفكرية في مجال عمل المؤسسة.

3- إدارة محفظة حقوق الملكية الفكرية بالمؤسسة

تعمل محفظة حقوق الملكية الفكرية على إعطاء وعي لإدارة حقوق الملكية الفكرية بالمؤسسة، ويتم ذلك بخطوتين أساسيتين (Nermien Al Ali, 2003, p144) :

- الكشف عن نقاط القوة والضعف لحقوق الملكية الفكرية الحالية للمؤسسة، حيث تقدم رسماً تخطيطياً للبراعة التنافسية للمؤسسة؛
- إعطاء تقييماً أولياً للفرص والتهديدات التي تشكلها محفظة حقوق الملكية الفكرية أمام إدارة ونمو المؤسسة.
- وتوجد عدة قواعد توجيهية لإدارة محفظة حقوق الملكية الفكرية، منها (Nermien Al Ali, 2003, p145):
- تعبئة وحشد حقوق الملكية الفكرية القوية؛
- التوفيق بين حقوق الملكية الفكرية القوية والضعيفة؛
- حذف حقوق الملكية الفكرية المنخفضة الأداء، أو التبرع بها للمؤسسات غير ربحية لغرض الاستفادة من التخفيضات الضريبية.

4- استراتيجيات إدارة حقوق الملكية الفكرية بالمؤسسات

تعمل الإدارة العليا على تجسيد المعارف المستنقة من محفظتها لحقوق الملكية الفكرية من خلال تشكيل استراتيجيات حقوق الملكية الفكرية تعزز وتقوي كلا من محفظتها، وضعيتها التنافسية وقدرتها على توليد العائدات.

حيث يشتمل نموذج إدارة رأس المال الفكري على صنفين من استراتيجيات إدارة حقوق الملكية الفكرية، استراتيجيات حقوق الملكية الفكرية التنافسية والتجارية.

4-1-1- الاستراتيجيات التنافسية لحقوق الملكية الفكرية

تستعمل المؤسسات استراتيجيات حقوق الملكية الفكرية التنافسية كسلاح تنافسي للتمكن من دخول أسواق جديدة ومنع المنافسة بتأمين نفسها داخل قطاع سوقي معين، أين تستحوذ على حق الاستعمال الحصري. وبالتالي تستطيع التسبب في انحطاط الوضعية التنافسية للمنافسين، تعطيل التكتيكات التنافسية لحقوق الملكية الفكرية وكسب وضعيات تنافسية جديدة تمكن المؤسسة من وضع معايير جديدة بالسوق.

وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

4-1-1-1- استراتيجيات "التصميم حول"

تعمل المؤسسة على "خلق عدد من حقوق الملكية الفكرية التي تدور حول الملكية الفكرية الرئيسية بالمنافسة، حيث تكون متوسطة التكاليف" (Abdulrahman Y. Al-Aali, 2013, p23)، وتهدف إلى إضعاف القدرة التنافسية للمنافسين عند استعمالها كسلاح تنافسي، كما تستعملها المؤسسة لتعزيز قدرتها التفاوضية عند تبادل التراخيص أو غيرها من العمليات القائمة على حقوق الملكية الفكرية؛

4-1-2- استراتيجيات "بناء حصن"

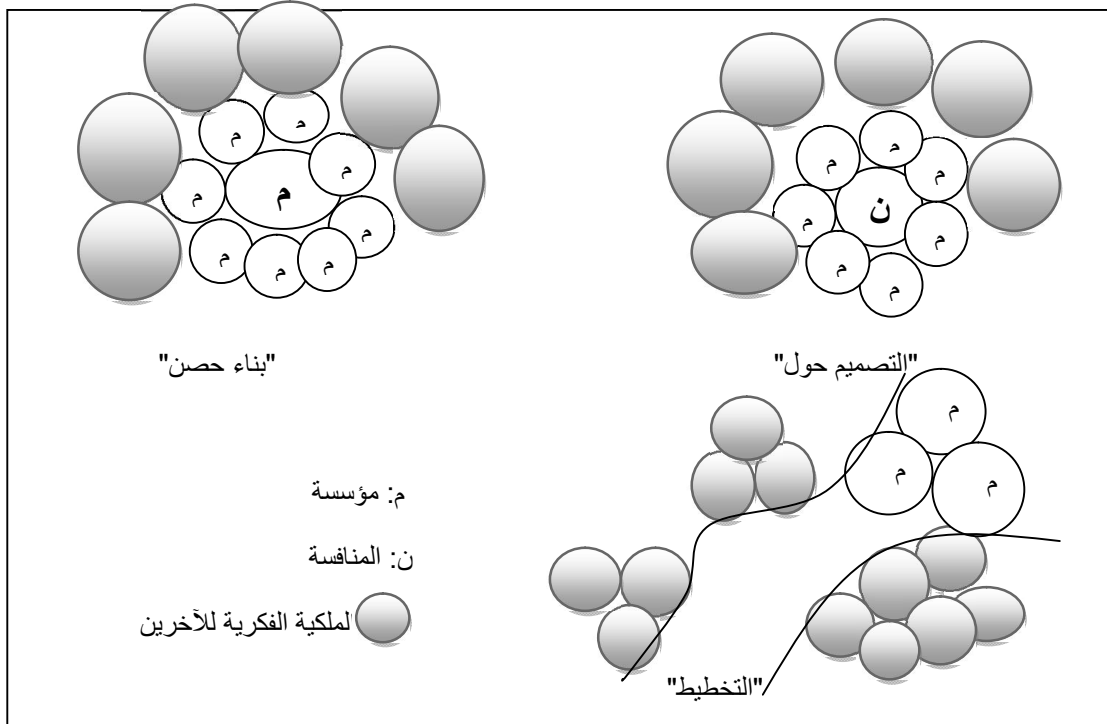
تعمل المؤسسة على امتلاك العديد من حقوق الملكية الفكرية تدور حول ملكيتها الفكرية الرئيسية، بغرض خلق وضعية تنافسية قوية وبناء حصن يصعب على المنافسين اختراقه، وبالتالي تقطع الطريق أمام المنافسين لتبني استراتيجيات "التصميم حول"، ودائماً ما تتطوي هذه الاستراتيجيات على استخدام العدوانية القضائية لردع المنافسة ومنع المنافسين من الاقتراب من الحصن.

4-1-3 - استراتيجيات "التخطيط"

تعتبر من الاستراتيجيات الهجومية وتعمل المؤسسة على تخطيط كل نشاطات حقوق الملكية الفكرية في مجال أو قطاع سوقي معين، لكسب حقوق الملكية الفكرية الجديدة في منطقة جديدة تهدف لريادة السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على الذكاء التنافسي وتتداخل بشكل كبير مع استراتيجيات الابتكار للمؤسسة" (William W. Fisher III, Felix Oberholzer-Gee, 2013, p4).

4-1-4 - استراتيجيات تحويل القيمة

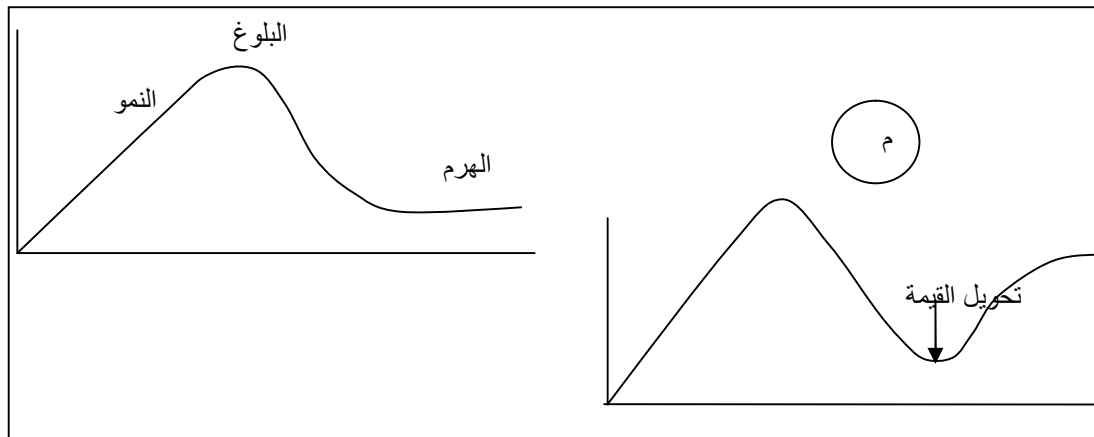
تستعملها المؤسسة لتقوية الوضعية التنافسية أو زيادة الحصة السوقية للنوع الرئيسي من حقوق الملكية الفكرية من خلال استعمال الأنواع الثانوية منها، وتعمل على رفع القدرة التنافسية لمختلف أشكال حقوق الملكية الفكرية بتحويل قيمة النوع الأساسي إلى الأنواع الثانوية الأخرى بغرض إطالة دورة حياة المنتج، وهو ما يوضحه الشكل (2-11).



Source : Nermien Al Ali, 2003, p(146).

الشكل (2-11): مخطط الاستراتيجيات التنافسية لحقوق الملكية الفكرية

إن استراتيجيات "التصميم حول" و"بناء الحصن" تستعمل في حماية الأجزاء السوقية، أما استراتيجيات "التخطيط" فتستعمل لاكتشاف قطاعات سوقية لم تكتشف من قبل والتي يمكن للمؤسسة ريادةتها.



Source : Nermien Al Ali, 2003, p(151).

الشكل (2-12): إستراتيجية القيمة المتحولة بين حقوق الملكية الفكرية

وكما يوضح الشكل (2-12) يمكن استعمال إستراتيجية تحويل القيمة بالتعاون مع إستراتيجية "بناء حصن" لغرض إطالة دورة حياة الملكية الفكرية الرئيسية، وبالتالي الحفاظ ما أمكن على الوضعية التنافسية، وتعمل على الاستثمار في الأنواع الثانوية للملكية الفكرية عند اقتراب نهاية دورة حياة النوع الأساسي منها.

4-2- الاستراتيجيات التجارية لحقوق الملكية الفكرية

إن الاستراتيجيات التجارية لحقوق الملكية الفكرية تستعمل فقط لغرض توليد العائدات، سواء بعرضها للترخيص، أو استعمالها في كسب حقوق المساهمين في مشاريع مشتركة أو الاتجار بها لاستراتيجيات حقوق ملكية أخرى (عبر ترخيصه).

قد تكون الاستراتيجيات السلبية للمتاجرة بحقوق الملكية الفكرية، رد فعلية أو استباقية حسب مستوى النشاط الذي تستثمر فيه المؤسسة، ومتابعتها لفرص المتاجرة بحقوق الملكية الفكرية خارج نطاق استعمالها كمدعم للمنتجات والعمليات.

وتختلف الاستراتيجيات التجارية في المؤسسة باختلاف أنواع حقوق الملكية الفكرية فـ"_____ في محفظتها"، وهو كالتالي (Andrew J. Sherman, 2001, p1):

4-2-1- الاستراتيجيات السلبية للمتاجرة بحقوق الملكية الفكرية

تستعملها المؤسسة مع حقوق الملكية الفكرية غير متأكد من قيمتها التنافسية، خاصة في المراحل الأولى من دورة حياة تلك الحقوق، حيث يمكن أن تكون المتاجرة مع المؤسسات غير منافسة لها أو في إطار مشروع مشترك مع المنافس لتطويرها؛

4-2-2- استراتيجيات رد الفعل للمتاجرة بحقوق الملكية الفكرية

تستعملها المؤسسة مع حقوق الملكية الفكرية ذات درجة تأكيد عالية بقيمتها التنافسية، وتتم عملية المتاجرة بها بعد استفادة المؤسسة منها في حيازة المكانة التنافسية المستهدفة، أين لا تمثل المتاجرة بها أي ضرر تنافسي، كما يمكن المتاجرة بها مع الشركاء (العملاء، الموردين والموزعين) لخلق التآزر وتخفيض التكاليف.

4-3-2- الاستراتيجيات الاستباقية للمتاجرة بحقوق الملكية الفكرية

تستعملها المؤسسة مع حقوق الملكية الفكرية التي تتضح عدم جدواها التنافسية بالنسبة للمؤسسة ولكنها تخلق القيمة للآخرين، حيث يزيد الترخيص بها للأطراف غير منافسة من مبادرات المؤسسة ويقوي نشاطاتها الأساسية، أين تقوم المؤسسة بالسعي النشط وراء الفرص في الصناعات ذات العلاقات المتبادلة، الوكلاء وأي قناة يمكنها توليد العائدات من محفظة حقوق الملكية الفكرية، مع إمكانية منحها للمنافسين بحرية.

والجدول (2-3) يوضح مختلف أصناف التراخيص المتوافقة مع أشكال حقوق الملكية الفكرية.

الجدول (2-3): أشكال حقوق الملكية الفكرية تحت مختلف أصناف التراخيص

صنف الترخيص	العلامة التجارية	براءات الاختراع	حقوق النشر والطبع	الأسرار التجارية
تحويل التكنولوجيا		×		×
منح الامتياز	×		×	×
ترخيص البرمجيات		×	×	
الاتجار	×		×	
ترخيص براءة الاختراع		×		
نشر الحقوق الرقمية، الموسيقى، الرسوم،...			×	

Source : Nermien Al Ali, 2003, p (153).

من خلال الجدول (2-3)، فإن صنف التراخيص الممنوح يختلف باختلاف نوع حق الملكية الفكرية، بحيث تتدرج:

- براءات الاختراع تحت صنف تحويل التكنولوجيا، الاتجار، ترخيص براءة الاختراع؛
 - العلامة التجارية، تحت صنف منح الامتياز والاتجار؛
 - حقوق الطبع والنشر تحت صنف منح الامتياز، ترخيص البرمجيات، الاتجار ونشر الحقوق الرقمية؛
 - الأسرار التجارية تحت صنف تحويل التكنولوجيا ومنح الامتياز.
- إن اختيار أحد استراتيجيات الاتجار بحقوق الملكية الفكرية يعتمد على تحقيق التوازن بين استعمالها كسلاح تنافسي أو كأصل من أصول المؤسسة، ويمكن تحقيق التوازن عند:
- اختيار إستراتيجية الاتجار الاستباقية عند إمكانية استعمال حقوق الملكية الفكرية كأصل بالمؤسسة؛

- الترخيص بالعلامة التجارية مع المحافظة على الرقابة الدائمة على المرخص له بها؛
- الترخيص ببراءة الاختراع مع الحد من تحويل الأسرار التجارية والمعارف العملية، بمعنى الترخيص بالتكنولوجيا دون المعارف العملية.
- إلا أن متابعة كل الفرص المتاحة للمتاجرة بحقوق الملكية الفكرية يستلزم أن تصير مهمة إدارتها وظيفية لكل واحد بالمؤسسة، وهذا يتضمن إحداث تغييرات هيكلية وثقافية لنقل مهمة إدارة الملكية الفكرية إلى المستوى التشغيلي.

المطلب الثالث: إدارة حقوق الملكية الفكرية على المستوى العملي

تحتاج الإدارة الفعالة لحقوق الملكية الفكرية على المستوى العملي إلى التغلغل في كل مستويات العمل في المؤسسة، وهو ما يتطلب العديد من التغييرات على المستوى الهيكلي والثقافي للمؤسسة.

1- التغييرات الهيكلية للمؤسسة

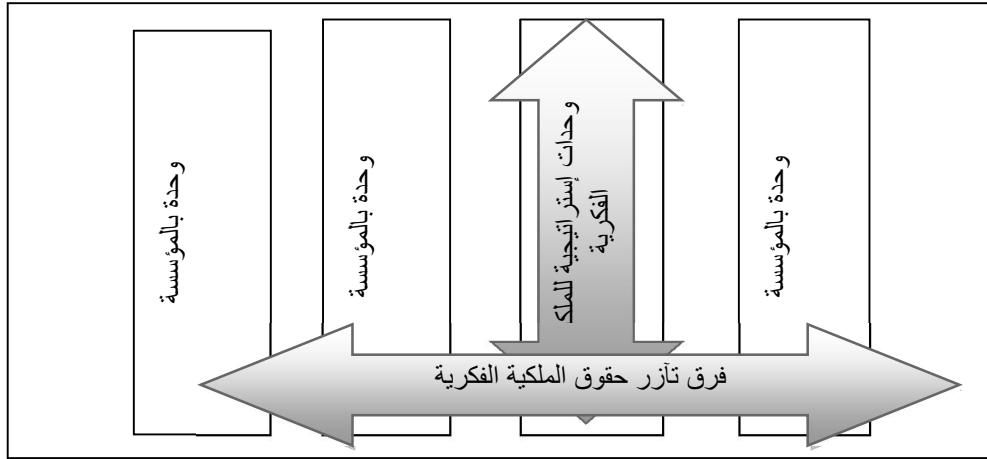
وتتمثل فهي:

- تشكيل استراتيجيات على مستوى وحدة العمل، تتوافق مع الخطة الإستراتيجية المركزية أو قسم التطوير، وتهدف إلى تحديد نوع حقوق الملكية الفكرية التي ستستعمل كأساس لعمل الوحدة أو الكفاءة المحورية أو الميزة التنافسية؛

- تشكيل فرق عبر وظيفية لتأزر حقوق الملكية الفكرية، حيث تتحمل مسؤولية الاستفادة من مختلف أنواعها داخل وخارج المؤسسة.

والشكل (2-13) يوضح التغييرات الهيكلية التي تحتاجها المؤسسة لتبني استراتيجيات على مستوى الوحدات، تنفيذها وخلق فرق عبر وظيفية

تعمل على التوضيح، المتابعة والاستفادة من فرص الاتجار بحقوق الملكية الفكرية الموجودة بالمؤسسة.



Source : Nermien Al Ali, 2003, p (155).

(الشكل 2-13): التغيرات الهيكلية لإدارة حقوق الملكية الفكرية بالمؤسسة

من خلال الشكل (2-13) فإن فرق تآزر الملكية الفكرية تعمل على الربط بين وحدات الأعمال بالمؤسسة، لتنفيذ إستراتيجيتها التنافسية، كما تستفيد مختلف الوحدات والأقسام من حقوق الملكية الفكرية المكتسبة.

مهما كان الهيكل التنظيمي المستعمل ينبغي على المؤسسة أن تركز على الفرق العبر وظيفية، تعدد الأقسام، التوجه السوقي والشبكية. بالإضافة إلى إحداث تغييرات بثقافة المؤسسة لتفعيل التغيرات الهيكلية.

2- التغيرات الثقافية

وتتمثل التغيرات الثقافية في:

- تعمل المؤسسة على ترسيخ التغيرات الثقافية بأذهان الموظفين عن طريق إجراء تصميم للملكية الفكرية يشمل قيم ثقافة المؤسسة، ويكون:

- دليلا للتوعية بالملكية الفكرية: حيث يعمل على رفع الوعي بماهية الملكية الفكرية ومنع ضياعها من خلال الممارسات التنافسية غير عادلة؛
 - يضع برامج رصد: حيث تعزز ثقافة حماية حقوق الملكية الفكرية من خلال التنبيه إلى النشاطات الخارجية المخالفة للقوانين؛
 - يضع إجراءات للتخليص: بخلق ثقافة وقائية مانعة التعدي على حقوق الملكية الفكرية للآخرين.
- تهدف عملية إدارة حقوق الملكية الفكرية إلى تنشيط القدرة التنظيمية لاستعمال رأس المال الفكري سواء لتعزيز المكانة التنافسية أو لتوليد العائدات بالمؤسسة.
- وحتى تتمكن المؤسسة من تعظيم أدائها التنافسي وقدرتها على صنع الأرباح فعليها تحويل إدارة حقوق الملكية الفكرية من وظيفة بالقسم القانوني إلى جزء لا يتجزأ من وظائف كل الأقسام بالمؤسسة، وهذا يتضمن القيام بعدة تغييرات على المستوى الاستراتيجي والعملي، بما فيها تدقيق حقوق الملكية الفكرية، تبني استراتيجيات التنافسية والتجارية متناسبة مع استثمارات محفظة الملكية الفكرية، وتطبيق كل التغييرات الهيكلية والثقافية اللازمة.

خلاصة

إن عمل المؤسسات في اقتصاد المعرفة والعولمة أعطى وزنا كبيرا لاستغلال رأس المال الفكري للمؤسسات لتوليد العائدات وكسب القدرة التنافسية العالمية.

وقد حددت الموارد المعرفية لرأس المال الفكري في المعارف الموجودة بالموارد البشري للمؤسسة، المعارف الموجودة بأنظمتها الهيكلية والمعارف الكامنة بعلاقاتها الخارجية، حيث تعمل على محاولة تبني أفضل طرق ونماذج إدارة هذه المعارف لتعظيم عائداتها وكسب مزايا تنافسية دائمة تمكنها من تحقيق التنافسية العالمية.

وقد تبنت العديد من المؤسسات الناجحة في إدارتها لرأس مالها الفكري نمودجا يعمل على الدمج بين مرحل إدارة المؤسسة ومراحل إدارة رأس المال الفكري والربط بينهما، حيث ربط مرحلة إدارة المعارف بالموارد الخام للمؤسسة والتي تعمل على خلق القيمة، مرحلة إدارة الابتكار بالمرحلة الإنتاجية ويتم بها استخراج القيمة المخلقة في مرحلة إدارة المعارف ومرحلة إدارة الملكية الفكرية المرتبطة بمرحلة التسويق التجاري للمنتج حيث تعظم القيمة المستخرجة، ويتم تحويلها إلى أرباح مالية وإلى حقوق قانونية تمكن المؤسسة من احتكار المنتج واحتكار عائداته.

الفصل الثالث

نموذج إدارة رأس المال الفكري لدعم
وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين

تمهيد

إن عمل مؤسسات التأمين في ظل العولمة يفرض عليها مثل كل المؤسسات الأخرى أن تكون ذات قدرات تنافسية تضمن لها البقاء في محيطها التنافسي، ولهذا لا بد لها من استيعاب النماذج التنافسية وتبني النماذج الملائمة لها وللطبيعة الخاصة بخدماتها، حتى تستطيع تطبيق نموذج إدارة رأس المال الفكري المناسب والذي يسمح لها بتحقيق تنافسية عالمية عالية والتمكن من دعمها وتحسينها باستمرار.

ونظرا لخصائص خدمة التأمين، حساسيتها وارتباطها الكبير بنماذج علمية لتنبؤ الأخطار، فهي تحتاج إلى إدارة المعرفة لخلق القيمة في كل المستويات، سواء الإستراتيجية منها أو التشغيلية، كما أنها تحتاج إلى إدارة الابتكار لاستخراج القيمة المخلقة وتحويلها إلى منتجات وخدمات يمكن تسويقها، ثم العمل على تعظيم قيمة أرباحها المكتسبة بإدارة ملكياتها الفكرية التي تسمح لها بحماية احتكارها لمزاياها التنافسية لمدة طويلة.

وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، وهي:

- المفاهيم والنماذج النظرية للتنافسية؛
- الخدمات التأمينية والمؤسسات القائمة عليها؛
- نموذج إدارة رأس المال الفكري لدعم تنافسية مؤسسات التأمين.

المبحث الأول: المفاهيم والنماذج النظرية للتنافسية

تختلف مفاهيم التنافسية وتتعدد حسب الغرض منها وحسب مستوى تحليلها، سواء على المستوى الوطني، الصناعي أو المؤسسي، كما وضع لها الكتاب والباحثون أطر ونماذج تحدد العوامل التي تؤثر عليها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

إن التنافسية هي مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يمكن النظر إليه من خلال ثلاثة مستويات مختلفة، على المستوى الوطني، الصناعة وعلى مستوى المؤسسة.

1- التنافسية على المستوى الوطني

إن معنى كلمة تنافسية هي الدخول بعمل تنافسي بالأسواق، وأصبحت تستعمل غالبا في "وصف القوة الاقتصادية لكيان ما مقارنة بمنافسه في السوق الاقتصادي الإجمالي، أين تكون السلع، الخدمات، الأفراد والمهارات تتحرك بحرية عبر الحدود الجغرافية" (Murths, 1998, pp 113-129).

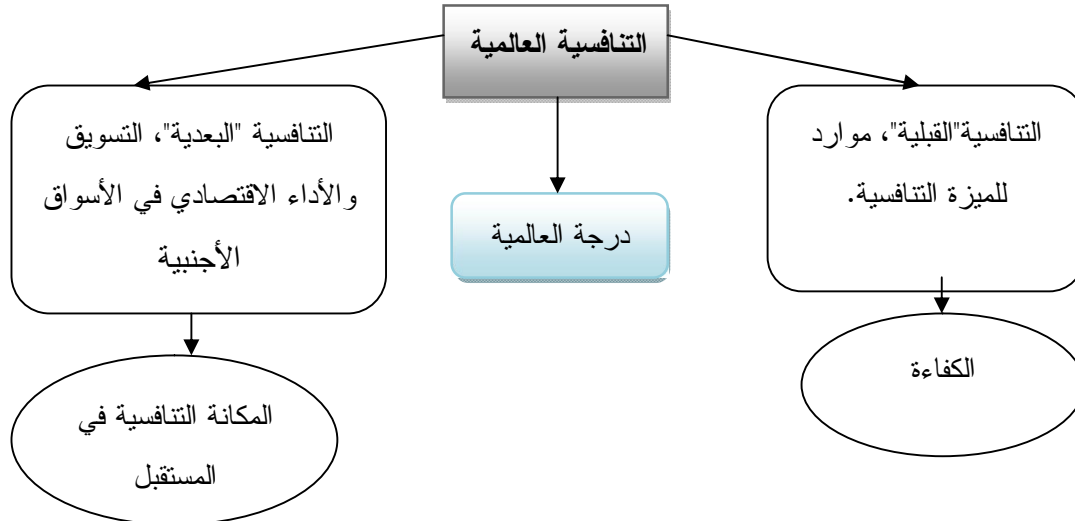
وقد برهن (Porter, 1998) أن: "المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية وليست الأمم"، ولكن خصائص الدولة تلعب دورا أساسيا في النجاح الدولي للمؤسسات، فالدولة هي أساس قدرة المؤسسات على الابتكار بسرعة في التكنولوجيا وأساليب العمل، أين تتبع الميزة التنافسية وتستمر، حيث أن الميزة التنافسية تنتج من التوليف الفعال بين الأحداث الوطنية وإستراتيجية المؤسسة، فظروف الدولة يمكنها خلق محيط تستطيع المؤسسة من خلاله كسب ميزة تنافسية عالمية، ولكن الأمر يبقى متروك للمؤسسة ومدى نجاحها في اغتنام الفرص المتاحة.

قالبنية القاعدية للوطن هي جد مهمة في تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة بالنسبة إلى منافسيها الأجانب" (Hollensen,2010, p67)، ففهم البنية القاعدية الوطنية للمنافسين الأجانب هي نقطة أساسية للتمكن من تحليل قدراتهم والتنبؤ باستراتيجياتهم المستقبلية المحتملة.

2- التنافسية على المستوى الدولي (العالمي)

تعرف التنافسية العالمية كـ "قدرة المؤسسة على النجاح في تحقيق كفاءة أعلى من المنافسين في الأسواق الخارجية والحفاظ على العوامل التي تحافظ على دوام كفاءتها العالية في المستقبل" (Depperu, Cerrato, 2006, p11).

وقد اقترح (Buckley et al,1988) إطارا لتحليل التنافسية العالمية على أساس (كفاءة التنافسية، إمكانية التنافسية المحتملة).



Source :Donatella Depperu, Cerrato, 2006, p13.

الشكل (3-1): التنافسية العالمية

يبين الشكل (3-1) أن موارد التنافسية هي كفاءة المؤسسة وهي ناتج الماضي أو الحاضر للتنافسية، وقد برهن (Buchley, 1988, p184) أن قياس الكفاءة يوفر منظور تاريخي، وتتسم بعدم قدرتها على توفير وعي

باستدامة مثل هذه الكفاءة ولهذا من الضروري عدم التركيز على الكفاءة فقط والبحث في التنافسية المحتملة، وهي قدرة المؤسسة على الدفاع وتجديد مواردها للميزة التنافسية".

وقد اقترحت عدة مؤشرات لقياس التنافسية العالمية، ومن خلال الطبيعة الديناميكية لمفهومها فعلى كل هذه المعايير أن تكون متوسطة وطويلة المدى:

- نوعية المستهلكين العالميين: مثل هذا المعيار يمكن قياسه من حيث الشهرة، السمعة ومعدل الوفاء للعملاء الأجانب؛
- الاعتراف بالعلامة التجارية في الأسواق العالمية: ويقاس بالموارد غير الملموسة التي تعتبر على نحو متزايد محددًا رئيسيًا؛
- الإدراج في البورصة العالمية: هذا العامل هو تعبير عن القدرة على جذب الموارد المالية على المستوى الدولي؛
- عدد براءات الاختراع والعلامات التجارية العالمية؛
- القدرة على جذب الموارد البشرية الماهرة على المستوى العالمي؛
- محاولات التقليد من المنافسين؛
- نوعية الشركاء الدوليين؛
- نوعية موظفي الإدارة المشاركين في النشاطات الدولية.

3- التنافسية على مستوى الصناعة

إن التنافسية على مستوى الصناعة يتم تقييمها بالمقارنة بين نفس الصناعة في منطقة أخرى أو دولة أخرى بينهما تجارة مفتوحة.

4- التنافسية على مستوى المؤسسة

لقد حازت التنافسية على مستوى المؤسسة اهتمامًا كبيرًا من الممارسين، فالدول لا يمكنها أن تنافس إلا إذا كان بإمكان مؤسساتها أن تنافس،

وأعطي لها عدة تعاريف، من أهمها ما يلي:

4-1- التعريف الأول:

"التنافسية على المستوى الجزئي تشمل القدرة على صنع منتجات بأقل تكلفة وأعلى جودة"، (Arslan, Tithdil, 2012,p34) وعليه فإن أهم محددات التنافسية على مستوى المؤسسات هي: الجودة، التكلفة ومستوى الأسعار.

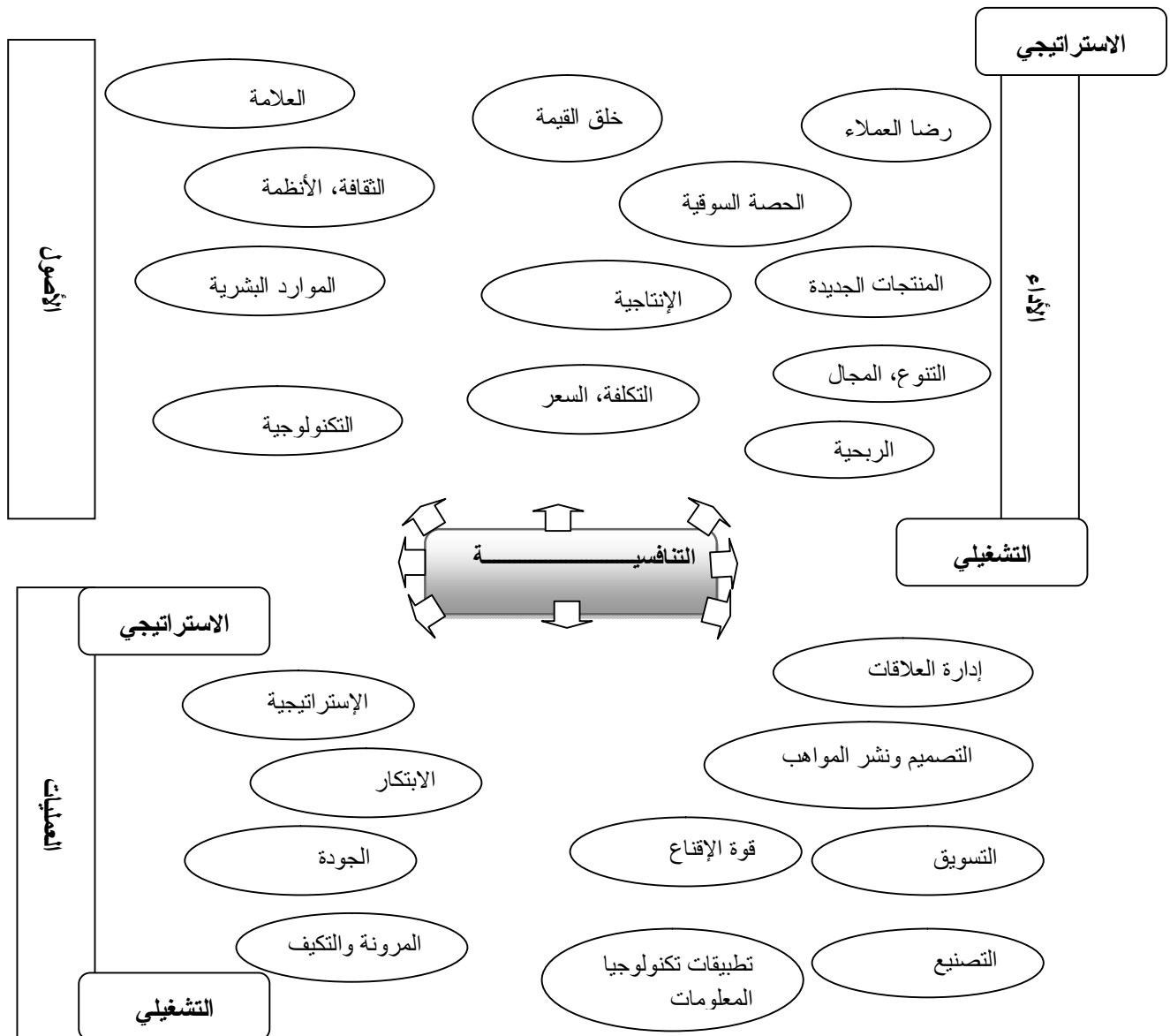
4-2- التعريف الثاني

" تشير التنافسية إلى قدرة المؤسسة على تصميم، إنتاج وتسويق منتجات أفضل من التي يقدمها منافسيها، حيث يمكن تقييم الأفضلية من خلال عدة عوامل وهي السعر، الجودة والتقدم التكنولوجي، الربحية، تخفيض التكاليف، الإنتاجية، والحصة السوقية..." (D'Cruz,1992).

كما أن هناك "عوامل وراء العوامل المالية أو السوقية، تتمثل في الابتكار، المعايير الاجتماعية كالأخلاقيات، المسؤولية الاجتماعية، ظروف وقوانين العمل،..." (Depperu,2006, p5).

4- التعريف الثالث

إن أشهر التصورات حول التنافسية عملت على المساعدة على تحديد موارد التنافسية، فاختيار دلالات التنافسية على مستوى المؤسسة يعطي رؤى غنية ومفهومة عن موارد التنافسية، أهميتها وأدائها، وهو ما يوضحه الشكل (2-3).



Source : Ambastha. A, Moyama. D.K, 2004, p(49).

الشكل (2-3): دلالات التنافسية على مستوى المؤسسة

يحدد الشكل (2-3) مؤشرات لتنافسية المؤسسة على المستوى

الاستراتيجي والتشغيلي، وذلك من حيث:

- إدارة أصولها لتحقيق الأداء من خلال رضا العملاء، العلامة التجارية، الحصة السوقية، الأنظمة، ثقافة المؤسسة، خلق القيمة، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الإنتاجية، التكلفة والسعر، المنتجات الجديدة؛

- إدارة العمليات من حيث التسويق، التصنيع، الجودة، الابتكار، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، إدارة العلاقات، الإستراتيجية، التصميم ونشر المواهب وإدارة العلاقات.

حيث تعتبر التنافسية على مستوى المؤسسة كقدرة المؤسسة على تصميم، إنتاج وتسويق منتجات أفضل من التي يعرضها المنافسون، باعتبار الجودة السعيرية واللاسعيرية.

كما تعتبر العمليات التنافسية كمساعد على تحديد الأهمية والكفاءة الحالية للعمليات الأساسية، مثل عمليات الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية، إدارة الأنشطة وعمليات الإدارة التكنولوجية.

مما سبق يمكن إعطاء تعريف للتنافسية، بأنها القدرة على التفوق على المنافسين سواء على مستوى الصناعة أو المستوى العالمي، باستعمال أصولها الملموسة وأصولها غير الملموسة والمتمثلة في المعارف التي تمتلكها المؤسسة في رأس مالها البشري، رأس مالها الهيكلي و رأس مالها العلائقي، لتحقيق منتجات وخدمات ابتكارية تضمن بقاءها في السوق.

المطلب الثاني: تأطير ونمذجة التنافسية

إن تأطير ونمذجة التنافسية تختلف حسب زاوية تصنيفها من أصول، عمليات أو كفاءة، كما تختلف حسب نطاق دراستها، على المستوى الوطني، الصناعي أو المؤسسي.

1- تصنيف الدراسات لنماذج تنافسية المؤسسات

إن وفرة الأبحاث والمنشورات عن التنافسية على مستوى المؤسسة تصنع تأثيراً حقيقياً على ممارسات التنافسية بداخل المؤسسات، فالتفاعل بين المتخصصين في هذا المجال يوضح كيفية التخطيط لمدخلات القدرة التنافسية ودمجها مع العمليات الموجودة أو الجديدة لزيادة سرعة تطور مستوى التنافسية،

والجدول (1-3) يمثل تصنيفا لبعض الدراسات المختارة حول التنافسية على مستوى المؤسسات.

الجدول (1-3): التصنيف لدراسات مختارة عن تنافسية المؤسسات

- Chaston,1997 ; Horne,1992. - Johnson,1992 ; Patterns,1991 ; Bambarger,1989. - Stee,2001 ; Khallil,2000 ; Mehra,1998. - Barney,2001 ; Peng,2001 ; Peteraf,1993 ; Amit,1993 ; Grant,1991 ; Teece,1991.	- الموارد البشرية؛ - هيكل المؤسسة، - ثقافة المؤسسة؛ - التكنولوجيا؛ - عرض يستند على الموارد.	الأصول
- <u>Sushil,1997 ; Nelson,1992 ;Grant,1991 ;Prahalad,1990.</u> • Sushil,1997. • Porter,1999,1990;Grupp,1997;Papadakis,1994, Ghemawat,1990. • Sushil,2000 ;O’Farell,1992,1989,1988. • Smith,1995. - Khalil,2000 ;grupp,1997 ;Bartlett,1989,Hamel,1990. • Doz,1987. • Johnson,1992. • Ross,1996. • Kanter,1993; Dertousos,1989; Hays,1983. • O’Farell,1992,89,88. • Dou,1998; Swann,1994. • Dou,1998 ;Corbett,1993 ; Hammer,1993 ; Porter,2001. • Ghaharbaghi,1994.	- <u>عمليات الإدارة الاستراتيجية:</u> • الكفاءة؛ • الإستراتيجية التنافسية؛ • المرونة والتكيف لعمليات الموارد البشرية؛ • التصميم ونشر المواهب. - <u>العمليات التكنولوجية:</u> • الابتكار • الأنظمة • تكنولوجيا المعلومات - <u>العمليات التشغيلية:</u> • التصنيع؛ • التصميم؛ • الجودة. - <u>العمليات التسويقية:</u> • التسويق • إدارة العلاقات • قوة الإقناع؛	العمليات
• Mckee,1989;Francis,1989;Baumol,1985. • Mehra,1998.	• الإنتاجية؛ • المالية • الحصة السوقية؛	الكفاءة

• Ramasamy,1995;Buckley,1991. • Porter,1990. • Pace,1996; Scott,1989. • Dou,1998. • Porter,1990. • Dou,1998. • Porter,1990. • Porter,1990. • Hummer,1993. • Man,1998.	• التميز؛ • الربحية؛ • السعر؛ • التكلفة؛ • التنوع ومجموعة - المنتجات؛ • الفعالية؛ • خلق القيمة؛ • رضا العملاء؛ • تطوير منتجات جديدة.	
--	---	--

Source; : Ambastha. A, Moyama.K, 2004, p(52-53).

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن الكتاب قاموا بربط التنافسية بالأصول، وبالعمليات الإدارية على مختلف المستويات وكذلك بالكفاءة.

فقد عرفت التنافسية على أنها "توليفة بين أصول وعمليات، حيث أن الأصول متصلة بالمؤسسة (الموارد الطبيعية) أو مخلوقة (هياكل قاعدية) وعمليات تحول هذه الأصول إلى أرباح اقتصادية من خلال البيع إلى المستهلكين" (DC, 2001).

كما عرفت "بمقاربة الكفاءة" (Bartlett&Ghoshal,1989; Hamel&Prahalad,1989,1990)، أي أن الكتاب على دور العوامل الداخلية للمؤسسة كاستراتيجية المؤسسة، الهياكل، الكفاءات، قدرات الابتكار، الموارد الأخرى سواء الملموسة أو غير الملموسة للنجاح التنافسي.

واعتبرت "قدرة المؤسسة على تطوير ونشر قدرات ومواهب أكثر فعالية من المنافسين، أين يمكنها المساعدة على تحقيق التنافسية على المستوى العالمي" (Smith, 1995,pp 36-42).

كما أن هناك العديد من الدراسات تركز على "جوانب خاصة كالتسويق، جودة المنتجات" (Swann&Tahhavi, 1999)، وقدرات الابتكار للمؤسسة" (Grupp et al, 1997).

إن الإنتاجية غالبا ما توصف كبديل للتنافسية ومؤشرا جيدا للتنافسية المؤسسة على المدى الطويل، وعرف (Porter) التنافسية على المستوى التنظيمي "كنمو للإنتاجية والتي تنعكس على انخفاض التكاليف أو تميز المنتجات مما يتحكم في ارتفاع الأسعار".

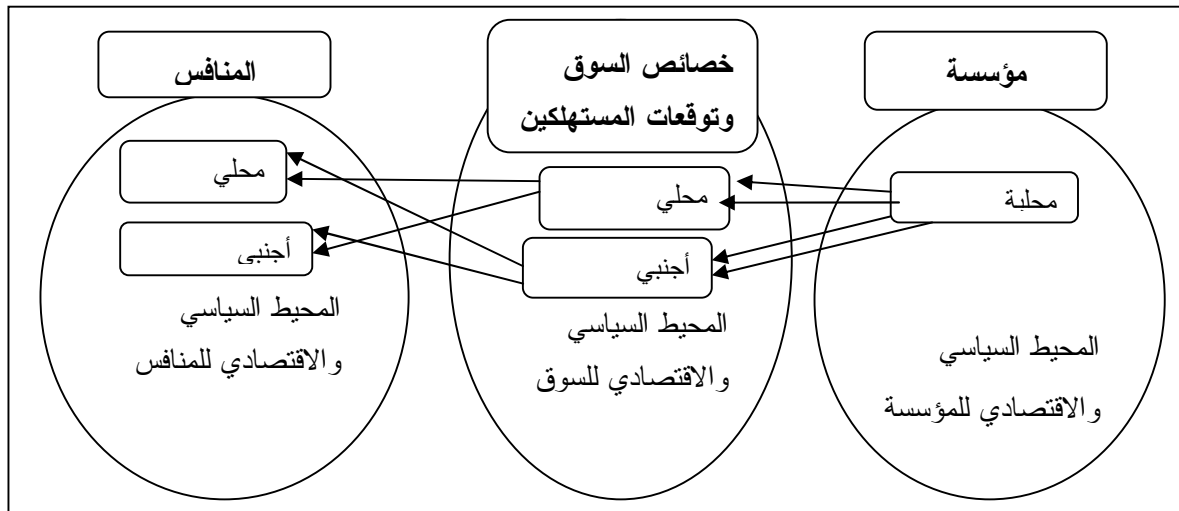
كما أن المحيط الحالي للأعمال يستلزم توفر المؤسسة على قدرات ديناميكية، مرونة، سرعة، وقدرات تكيف عالية، والتي أصبحت أكثر الموارد أهمية للتنافسية" (Sushil, 2000; Barney, 2001, pp 625–641).

2- النموذج الصناعي (القطاعي) للتنافسية

لقد تمت معالجة موضوع التنافسية من خلال التركيز على "النموذج المفاهيمي" و"النموذج الرسمي" لفهم النموذج الصناعي للتنافسية.

2-1- النموذج الرسمي للتنافسية

للتحدث على النموذج الرسمي للتنافسية على مستوى المؤسسة نحتاج إلى وحدة تحليل التنافسية "مؤسسة" و"منافس" يقدمان نفس مجموعة المنتجات والخدمات لتلبية توقعات المستهلكين في "سوق محدد"، وهو ما يوضحه الشكل (3-3) التالي:



Source : Oral&Kettani, 2009, p(6).

(الشكل 3-3): وحدة تحليل التنافسية

وكما هو ملاحظ من الشكل (3-3) يمكن إيجاد أربعة توليفات ممكنة لوحد تحليل التنافسية، وهي:

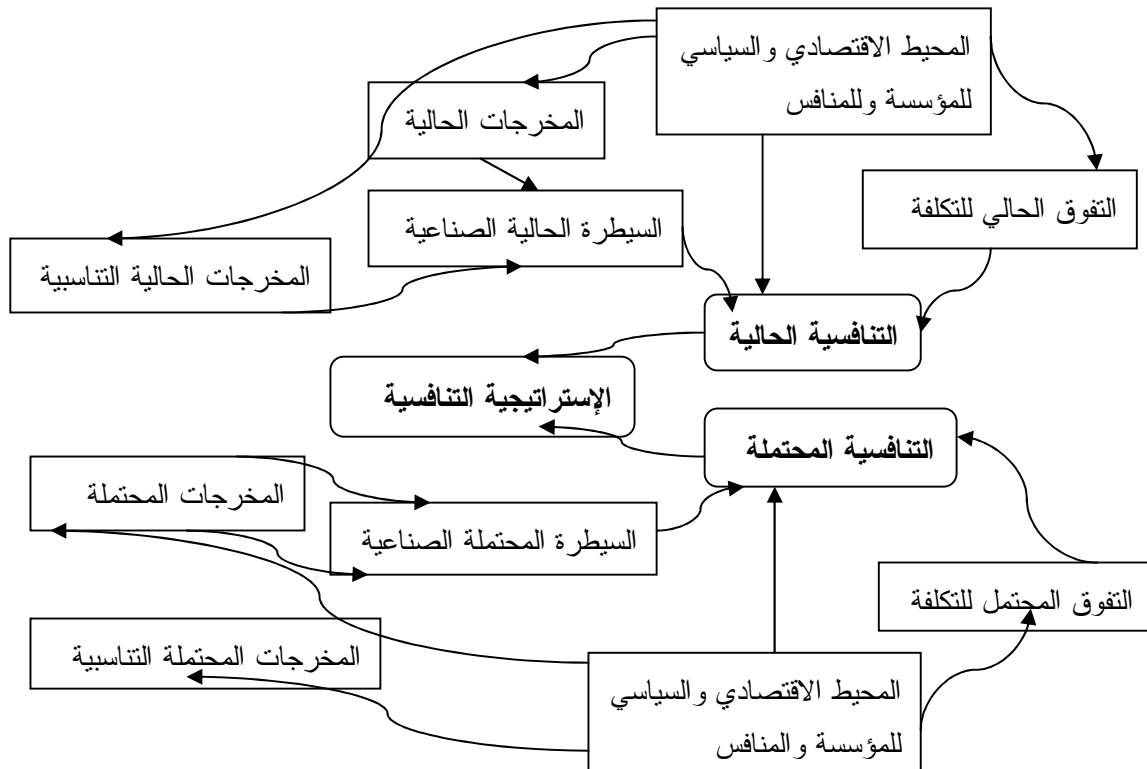
- المؤسسة محلية ضد منافس محلي في سوق محلي؛
- المؤسسة محلية ضد منافس أجنبي في سوق محلي؛
- المؤسسة محلية ضد منافس محلي في سوق عالمي؛
- المؤسسة محلية ضد منافس أجنبي في سوق عالمي.

إن تحليل التنافسية وفقاً للشكل (3-3) يتطلب فهماً لماهية توقعات المستهلك وكيف تلبي من طرف المؤسسة والمنافس في سوق محدد.

2-2- النموذج المفاهيمي للتنافسية

يعكس النموذج المفاهيمي طبيعة المنافسة على مستوى المؤسسة، "وقبل شرح العوامل التي تحدد تلك المنافسة يجب توضيح أربع مسائل هامة" (Oral&Kettani, 2009, p10):

- الأولى: الأخذ بالحسبان المدخلات والمخرجات "الحالية" و"المحتملة"، وكذلك المقارنة بينهما؛
- الثانية: المحيط التنافسي للمؤسسة، وكذلك بالنسبة للمنافس؛
- الثالثة: العلاقات السببية بين عوامل التنافسية ونظام التغذية الراجعة؛
- الرابعة: تشكيل إستراتيجية بتحليل الفرق بين مستوى التنافسية الحالية والمحتملة.



Source : Oral&Kettani, 2009, p(10).

الشكل (3-4): النموذج المفاهيمي للتنافسية على مستوى المؤسسات

من خلال الشكل (3-4) تعتمد المؤسسة في بناء تنافسياتها على تبني إستراتيجية تنافسية تمكنها ممن تحقيق أهدافها. حيث يتم تبني الإستراتيجية التنافسية المناسبة من خلال دمج التنافسية الحالية والتنافسية المحتملة، حيث تعبر التنافسية الحالية عن المحيط الاقتصادي والسياسي للمؤسسة والمنافس، المخرجات الحالية، المخرجات الحالية التناسبية، التفوق الحالي للتكلفة، السيطرة الحالية على الصناعة، بينما تعبر التنافسية المحتملة من المحيط الاقتصادي والسياسي المحتمل للمؤسسة والمنافس، المخرجات المحتملة، المخرجات المحتملة التناسبية، التفوق المحتمل للتكلفة، السيطرة المحتملة على الصناعة.

وحسب هذا النموذج للتنافسية يتم حساب التنافسية الحالية والمحتملة مقارنة بالمنافس، من خلال:

2-2-1- التنافسية الحالية

تستعمل لقياس مدى قدرة المؤسسة على إنتاج قدرات تنافسية واستعمالها حالياً مقارنة بمنافسها، وعليه فإن هذا المؤشر يركز على الكفاءة الحالية للمؤسسة مقارنة بمنافسها.

ويتحدد مستوى التنافسية الحالية بثلاث عوامل:

- **السيطرة الصناعية الحالية (α):** وهو مؤشر يقيس مدى قدرة المؤسسة على استعمال مواردها الخاصة وقدراتها مقابل منافسيها.

السيطرة الحالية على الصناعة (α) = المخرجات الحالية/المخرجات الحالية النسبية.

• $1 < \alpha$: المؤسسة أفضل من المنافس؛

• $1 > \alpha$: المنافس أفضل من المؤسسة.

- **تفوق التكلفة الحالية (TT_A):** هو مؤشر لقياس درجة الميزة التي تمتلكها المؤسسة مقابل منافسها فيما يخص أسعار المدخلات الحالية ومعدل الاستعمال الحالي للمدخلات.

• $TT_A < 1$: فللمؤسسة ميزة التكلفة؛

• $TT_A > 1$: المنافس له ميزة تكلفة أعلى من المؤسسة.

- المحيط السياسي الاقتصادي الحالي.

- التنافسية الحالية (L_A): يحدد مستواها بالتفوق الحالي للتكلفة (TT_A)

و السيطرة على الصناعة (α_A)، باستعمال نموذج المضاعف،

وهو (Oral&Kettani, 2009, p11): $L_A = \alpha_A \times TT_A$

• $L_A < 1$: المؤسسة أكثر تنافسية؛

• $L_A > 1$: المنافس أكثر تنافسية.

2-2-2 المخرجات الحالية (Q_F):

يشار إليها بـ (Q_F)، تابعة للإنتاج الأعظم للمخرجات أو المخطط له تحت الشروط الحالية المسيطرة، ويمكن قياسه نقدياً أو غير نقدياً حسب طبيعة المنافسة والصناعة.

2-2-3 المخرجات الحالية النسبية (Q_C)

تعكس المقارنة بين المؤسسة والمنافس من حيث الموارد (المعدات والتجهيزات، المعارف التقنية، أنظمة التوزيع،...) والقدرات، وهي المخرجات العظمى التي يمكن إنتاجها بما تملكه المؤسسة حالياً من خصائص تكنولوجية وإدارية مقابل منافسيها.

2-2-4 التنافسية المحتملة (L_P)

لديها نفس العلاقة السببية مثل التنافسية الحالية، وهو ما يمثل الجزء السفلي من الشكل (3-4)، وتمثل بالعلاقة التالية (Oral&Kettani, 2009, p12)

$$L_P = \alpha_P \times TT_P$$

- $L_P < 1$: تفوق المؤسسة في التنافسية المحتملة؛

- $L_P > 1$: تفوق المنافس في التنافسية المحتملة؛

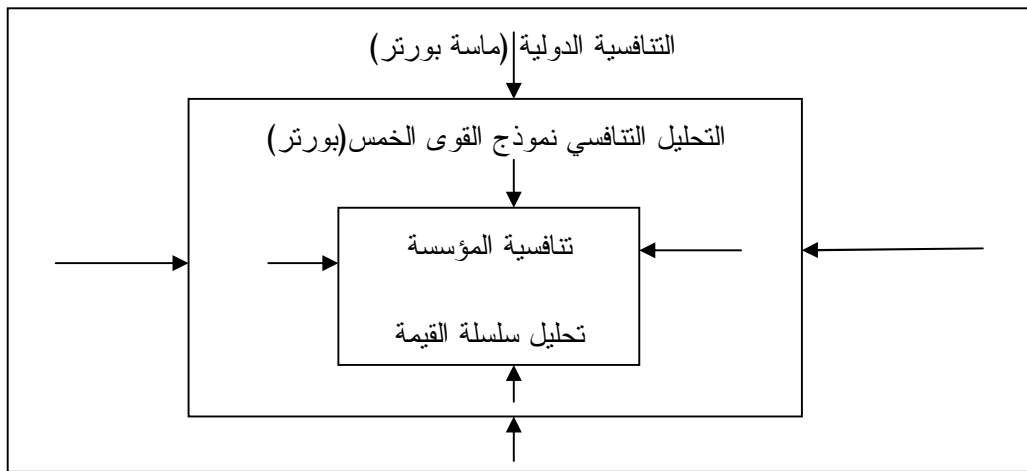
- α_p : السيطرة المحتملة على الصناعة؛

- TT_p : التفوق المحتمل للتكاليف.

المطلب الثالث: نموذج شامل للتنافسية من المستوى الكلي إلى المستوى الجزئي

حتى نستطيع فهم كيفية تطوير المؤسسة لتنافسياتها الدولية نمثل نموذجاً من ثلاث مستويات:

- تحليل التنافسية الوطنية (ماسة بورتر) على المستوى الكلي؛
- تحليل التنافسية في الصناعة (القوى الخمس لبورتر)؛
- تحليل سلسلة القيمة، المستوى الجزئي، (مثلث التنافسية، المقارنة المعيارية).



Source : Sevend, 2010, p(62).

(الشكل 3-5): مستويات التنافسية الدولية

التحليل يبدأ من المستوى الكلي (التنافسية الوطنية مع الدول) ومن ثم ينتقل إلى منطقة تنافسية المؤسسة على مستوى صناعيتها من خلال نموذج

القوى الخمس لبورتر، ثم إلى المستوى الجزئي بتحليل سلسلة القيمة للمؤسسة عوامل تميز المؤسسة.

1- تحليل القدرة التنافسية الوطنية (ماسة بورتر)

إن البلد هو أساس قدرة المؤسسة على الابتكار السريع في التكنولوجيا وأساليب العمل، فهو المكان الذي تتبع منه المزايا التنافسية ومنه تستمر، فالميزة التنافسية هي نتيجة التوليف الفعال بين الأحداث الوطنية وإستراتيجية المؤسسة.

إن سمات البلد المحلي تلعب دورا رئيسيا في شرح التنافسية الدولية للمؤسسة، من خلال الموارد المتاحة، ظروف الطلب، الصناعات ذات الصلة والدعم، إستراتيجية المؤسسة، الهيكل والتنافس، الحكومة، الفرص والمصادفة.

1-1- الموارد

يمكن التمييز بين الموارد الأساسية والمتقدمة، فالأولى تمثل أرضية للتنافسية الدولية وتضم الموارد الطبيعية كالمناخ، المعادن والنفط وغيرها حيث يعد تنقلها ضعيفا، إلا أنها لا تستطيع التحول إلى قيمة حقيقية بدون العوامل المتقدمة كالموارد البشرية المتطورة والقدرات البحثية، وغيرها.

2-1- ظروف الطلب

إن وجود مستوى طلب داخلي مسبق قوي و توفر الحجم الكبير للسوق مع نمو ورقي المستهلك والسوق بمعدلين كبيرين يؤدي إلى نجاح الصناعة، ويعود هذا إلى وجود تفاعل بين اقتصاديات السلم، تحويل التكاليف وحجم السوق الداخلية.

3-1- الصناعات ذات الصلة والداعمة

"يرتبط نجاح الصناعة بوجود موردين وصناعات ذات صلة بها داخل المنطقة" (Chen&Hsieh, 2008, pp38-53).

4-1- إستراتيجية المؤسسة، الهيكل والتنافس

تتمثل الإستراتيجية أساساً في كيفية تنظيم وإدارة المؤسسات، وفي أهدافها وطبيعة التنافس المحلي الذي يمنح القدرة على التنافس في الأسواق العالمية. فعندما تكون المنافسة المحلية قوية فهي تحتم على المؤسسات أن تكون أكثر فعالية، وأن تتبنى تكنولوجيات جديدة للحفاظ على مستوى التكاليف، تخفض الوقت اللازم لتطوير المنتجات، وتتعلم لتحفيز العمال ومراقبتهم بفعالية أكبر.

5-1- الحكومة

حسب نموذج "ماسة بورتر" فإن الحكومة تؤثر وتتأثر بكل عامل من العوامل الأربعة السابقة، فهي تلعب دوراً قوياً في تشجيع تطوير الصناعات داخل حدودها. كما تقوم بالتمويل الحكومي، إنشاء الهياكل القاعدية، الطرق، المطارات، التعليم والصحة، ويمكنها تدعيم استعمال الطاقات البديلة أو الأنظمة البيئية الأخرى التي تؤثر على عوامل الإنتاج.

6-1- الفرصة

حسب "ماسة بورتر" فإن التنافسية الوطنية/ الإقليمية قد تنتج عن الأحداث العشوائية، فعند الرجوع لماضي معظم الصناعات نستطيع إيجاد الدور الذي تلعبه الصدفة.

2- التحليل التنافسي للصناعة

الخطوة الثانية لفهم تنافسية المؤسسة هي استكشاف الساحة التنافسية في الصناعة حتى تستطيع المؤسسة الدفاع عن مصالحها أمام القوى الخمس أو أن تجعلهم في خدمتها.

وقد أقر "بورتر" بأن المنافسة في الصناعة تكون متجذرة في الهيكل الاقتصادي القاعدي وتؤول إلى سلوك المنافسين الحاليين، وبأن الحالة التنافسية تتعلق بخمس قوى أساسية محددة للأرباح النهائية المحتملة في الصناعة، حيث

يختلف ذلك الهيكل الاقتصادي من صناعة لأخرى (Brookfield et al, 2008, pp14-19).

وتتمثل تلك القوى التنافسية الخمس حسب نموذج "بورتر" فيما يلي (Chen&Hsieh, 2008, pp38-53):

2-1- المنافسين في السوق

إن اختلاف درجة شدة التنافس بين المنافسين المتواجدين في السوق تعود لعدة عوامل، منها:

- درجة تركيز الصناعة: بوجود العديد من المنافسين ذوي نفس الحجم يؤدي إلى شدة التنافس؛
- معدل نمو السوق: النمو البطيء للسوق يؤدي إلى انخفاض شدة التنافس؛
- هيكل التكاليف: التكاليف العالية تشجع تعبئة القدرات لتخفيض الأسعار، وزيادة شدة التنافس؛
- درجة التميز: المنتجات القيمة تشجع التنافس، بينما التميز العالي للمنتجات يرتبط بانخفاض شدة التنافس.
- تكاليف التحويل: عندما تكون المنتجات ذات خصوصية عالية تكون تكاليف التحول عالية، مما يخفض من شدة التنافس؛
- عوائق الخروج من السوق: عندما تنضم الأسواق الأخرى بقلّة الفرص، ويكون التكامل الرأسي عالي، مع وجود عوائق نفسية أو تكاليف عالية لإغلاق المؤسسات فإن درجة التنافس ستصبح أشد.

2-2- المورد

إن السلطة التفاوضية العالية للموردين ترفع من تكاليف المؤسسة وبالتالي تؤثر على ربحيتها، وتكون هذه السلطة عالية خاصة تحت الظروف التالية:

- منتجات متميزة أو أن لها تكاليف تحول عالية؛
 - يشكل الموردون تهديدا حقيقيا باندماجهم في أعمال الصناعة؛
 - قدرة العملاء على الاندماج الخلفي مع الموردين؛
 - السوق لا تمثل عميل مهم لمجموعة الموردين.
- وتستطيع المؤسسة تخفيض السلطة التفاوضية للموردين بالبحث عن موارد جديدة للتموين، تهديد الموردين بالاندماج الخلفي نحو التوريد، والاعتماد على الابتكار في إنتاج منتجات موحدة بإمكان أي مورد إنتاجها.

2-3- العملاء

- ترتفع السلطة التفاوضية للعميل في الظروف التالية:
- عند عدم تميز المنتجات المعروضة وتعدد العارضين للمنتج؛
 - عند انخفاض جودة المنتجات مع ارتفاع أسعارها؛
 - عندما تكون المنفعة المحققة للعميل قليلة، مما يخلق لديه الرغبة في تقليل تكاليف الشراء.
- وتستطيع المؤسسة أن تقلل من السلطة التفاوضية للعميل بالعمل على زيادة عددهم، تهديدهم بالاندماج الأمامي نحو صناعة العملاء، إنتاج قيمة أكبر ومنتجات متميزة، التمكن من التأثير على قراره الشرائي.

2-4- المنتجات البديلة

إن وجود المنتجات البديلة قد يخفض من جاذبية وربحية الصناعة لأنها تضع قيوداً على مستويات الأسعار، وقوة التهديد لهذه المنتجات تابعة للعوامل التالية:

- رغبة العميل في إحلال (استبدال) المنتج، مع انخفاض تكاليف التحول؛

- سعر وكفاءة البدائل أكثر تلاؤماً مع احتياجات العملاء؛

ويمكن للمؤسسة تقليل تهديد المنتجات البديلة ببناء تكاليف تحول كبيرة كعلامة تجارية قوية ومتميزة، المحافظة على فارق سعري يتناسب مع القيم المقدمة للعملاء.

2-5- الداخلين الجدد إلى الصناعة

يمكن للداخلين الجدد للصناعة أن يزيّدوا من درجة المنافسة في الصناعة، كما أن تهديد الداخلين الجدد هو دالة تابعة للحوافز الموجودة أمام الداخلين إلى السوق، والعوامل الرئيسية التي تؤثر على هذه الحوافز للدخول إلى السوق هي:

- اقتصاديات الحجم، ارتفاع رأس المال اللازم للإنتاج وارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر؛

- تميز المنتجات وصورة العلامة التجارية التي تجعل للمؤسسات الموجودة عملاء أوفياء؛

فعلى المؤسسة السعي وراء خلق ودعم حوافز الدخول لأنها تزيد من ربحية السوق، وبالمقابل على المؤسسات الراغبة في اختراق هذه الحوافز أن تزيد من نفقاتها للنشاطات الترويجية والبحث والتطوير، المحاكاة لأعمال

التخصيص للمنتجات، الابتكار لتصميم منتجات جديدة وللتقليل من تكاليف التصنيع.

4- التحليل التنافسي للمؤسسة

إن النجاح في السوق لا يرتبط فقط بتحديد العميل والاستجابة لحاجاته، ولكنه يتعدى إلى قدرتنا على ضمان حكم العميل على القيمة المستلمة بأنها الأفضل.

وقد أثبتت العديد من الكتاب (Porter, 1980 ; Day & Wensley, 1998) بأن أسباب التميز عن المنافسين عديدة ويمكن تحليلها من خلال عدة مستويات.

4-1 عوامل تميز المؤسسة

قدم الكتاب حصرا لعوامل تميز المؤسسة في "موردين أساسيين للميزة التنافسية" (D'Aveni, 2007, pp110-120)، وهما: ميزة القيمة المتصورة وميزة التكاليف النسبية.

4-1-1 ميزة القيمة المتصورة

هي تقييم العميل للمنتج أو الخدمة المعروضة، نسبة لكل من ثمنها ومن تصوره للفوائد التي ستتراكم لديه من خلال حصوله على هذا المنتج أو الخدمة، حيث أنه بإمكان المؤسسة عرض القيمة المتصورة لدى العميل مقابل سعر تنافسي من خلال:

- فهم سلسلة القيمة للعميل والتوليف بين الخصائص المادية، الخدمية والدعم التقني المتاح لاستعمال منتج معين.

- كل نشاط في سلسلة القيمة للمؤسسة يضيف قيمة متصورة إلى المنتج أو الخدمة المعروضة، حيث يمكن خلق ميزة تفاضلية مع أي جانب

من الجوانب الأربعة للمزيج التسويقي (المنتج، التوزيع، الترويج والسعر).

و"حسب هذا النموذج ينبغي على المؤسسة أن تركز على ما يلي"
(Booms&Bitner, 1981; Magrath, 1986, Rafik& Ahmed,1995,)
:pp4-15

- الأفراد: ونقصد كلا من العملاء والموظفين، حيث يجب على العملاء أن يتعلموا المساهمة في الإنتاج وتقديم الخدمات، وعلى المؤسسة تحفيز وتدريب موظفيها لضمان المحافظة على المستويات العليا للخدمة؛

- الجوانب المادية: وتشمل مظهر موقع المؤسسة والعناصر التي تجعل الخدمة ملموسة بشكل أكبر؛

- العمليات: تقديم المنتجات أو الخدمات يعتمد بشكل كبير على العمليات الإدارية في ضمان التوافر والجودة، وكما تعتمد على التصميم الجيد لطرق التقديم للعميل.

4-1-2- ميزة التكلفة النسبية

هي تدني تكلفة أداء كل الأنشطة عن تكلفة المنافسين، بمعنى إنتاج أعلى قيمة متصورة لدى العميل بأدنى تكلفة ممكنة.

كما أن خلق ميزة التكلفة النسبية يتطلب فهما واعيا لكل العوامل التي تؤثر على التكاليف، ومنها:

- منحنى الخبرة، أي التوليف بين أثر اقتصاديات الحجم والتعليم على الدخل الإجمالي، حيث قدرت (The Boston Consulting Group) بأن التكاليف انخفضت من 15 إلى 20% بينما تضاعف الدخل (الإجمالي)؛

- قدرة الاستعمال للموارد، استخدام الموارد بكيفية تخفض من تكاليف

المؤسسة؛

- الروابط، تتعلق تكاليف الأنشطة بكيفية إتمام الأنشطة الأخرى، فمثلا تحسين الجودة يمكنه تخفيض تكاليف خدمات ما بعد البيع؛
- علاقات الترابط، تقاسم مختلف الأنشطة للبحث والتطوير، الشراء والتسويق سيخفض من التكاليف؛
- التكامل، تكامل الأنشطة وعدم إخراجها لتقوم بها مؤسسات أخرى متخصصة، قد يخفض من التكاليف؛
- التوقيت، المتحرك الأول في السوق يمكنه كسب ميزة التكلفة، وقد يكون أقل تكلفة من تكوين علامة تجارية بأذهان العملاء إذا لم يكن هناك منافسين؛
- سياسة اتخاذ القرارات، قرارات عرض المنتج، مستوى الخدمة وقنوات التوزيع هي أمثلة عن سياسة اتخاذ القرارات التي تؤثر على التكاليف؛
- التموقع، تموقع المؤسسة قرب الموردين والعملاء يخفض من تكاليف التوزيع، وكذلك التموقع في المناطق ذات اليد العاملة المنخفضة الأجر يخفض من التكاليف؛
- عوامل مؤسسية، القوانين الحكومية، الضرائب والقواعد المحلية لها تأثير كذلك على تكاليف المؤسسة.

مما سبق لقد تم الاعتماد على نموذج بورتر في تحليل التنافسية، حيث يتميز بالشمولية في التحليل، فينتقل من التحليل على المستوى الكلي للقدرات التنافسية الوطنية (الموارد المتاحة بالوطن، الطلب، الصناعات ذات الصلة، الحكومة والفرص) إلى المستوى الصناعي (المنافسين، الموردين، العملاء، المنتجات البديلة والداخلون الجدد) إلى المستوى المؤسسي (ميزة القيمة المتصورة وميزة التكلفة النسبية).

2-4- المقارنة المعيارية للتنافسية

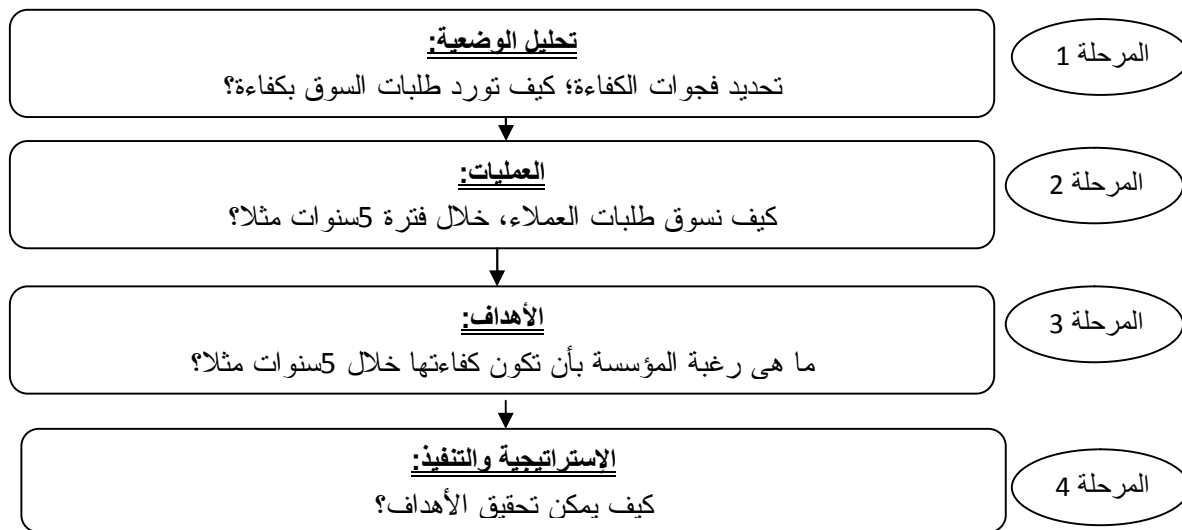
لقد تمكنت المؤسسات من أن تطور تقنيات لقياس الأداء النسبي للمكانة السوقية، والتي تعرف بالمقارنة المعيارية للتنافسية، حيث كانت فكرتها الأصلية "أخذ منتج المنافس وتجزئته إلى مكوناته ثم مقارنة أدائها بهندسة القيمة مع منتج المؤسسة" (Kolar& Toporistic, 2007, pp203-216).

"مفهوم المقارنة المعيارية النسبية شبيه بالفعالية التشغيلية" (Porter,1996,pp61-78)، أي أداء الأنشطة المتشابهة مع أنشطة المنافسين بكفاءة أعلى منهم.

ويمكن استعمال العديد من القياسات في المقارنة المعيارية للتنافسية تشمل، موثوقية التسليم، سهولة الترتيب والتصنيف، خدمات ما بعد البيع، الجودة، دقة الفواتير وغيرها من الوثائق، حيث لا يتم اختيار هذه المقاييس عشوائيا بل تختار حسب أهميتها لدى العميل.

3-4- تطوير نموذج ديناميكي للمقارنة التنافسية المعيارية

على أساس وظائف سلسلة القيمة تم اقتراح نموذج لتطوير تنافسية المؤسسة في سوق معين (Collis& Rukstad, 2008,pp 81-90).



Source : Hollensen, S., 2001, p95.

الشكل (3-6): نموذج لتطوير الكفاءة الأساسية

- المرحلة الأولى، تحليل الوضعية (تحديد فجوات الأداء):

إن القياس ليس هو الهدف من الطريقة التقليدية، ولكن يجب أن تعتمد على التقنيات الداخلية كالمقابلات مع المسيرين والخبراء الخارجيين لتحكيم طلب العملاء الحالي والمستقبلي.

إذا كان هناك تطابق جيد بين عوامل النجاح الأساسية (كفاءة وظائف سلسلة القيمة في تلبية طلبات العميل) والوضعية المبدئية للمؤسسة، فيجب تركيز الموارد وتحسين الكفاءة الأساسية لخلق مزايا تنافسية دائمة.

ومن ناحية أخرى، إذا كانت هناك فجوة كبيرة بين طلب العملاء والوضعية المبدئية للمؤسسة، فعليها أن تحسن وضعية عوامل النجاح الأساسية، إيجاد مجالات لعمل المؤسسة أين تستجيب كفاءتها لطلب السوق وتوقعات العملاء بشكل أفضل، ورغم أن دخول مجال جديد يحوي على مخاطر كثيرة إلا أنه مهم في تحديد الفجوة النهائية في عوامل النجاح الأساسية في أقرب وقت ممكن (Allen et al,2005).

- المرحلة الثانية والثالثة، الإجراءات والأهداف:

لتستطيع المؤسسة تقدير الطلب المستقبلي للسوق تستعمل إجراءات مختلفة لصنع التطورات المستقبلية الممكنة، حيث يتم وصف الاتجاهات العامة ثم تأثير الطلب المستقبلي للسوق على التوقعات المجسدة لوظائف سلسلة القيمة للمورد.

وهذه الإجراءات قد تكون أساس مناقشة الأهداف وأي كفاءة ترغب المؤسسة في تحقيقها على مدى 5 سنوات مقبلة، كما ينبغي على هذه الأهداف أن تكون عقلانية مع الموارد المتاحة للمؤسسة.

- المرحلة الرابعة، الإستراتيجية والتنفيذ:

وفقا لأي وظائف يجب أن تطور بسلسلة القيمة يتم تحضير الإستراتيجية، وهو ما ينعكس على خطط التنفيذ لتعديل المستوى الحالي لأداء المؤسسة.

المبحث الثاني: خدمات التأمين والمؤسسات القائمة عليها

تعتبر الخدمات التأمينية من أهم الخدمات التي تلعب دورا هاما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تضمن للأفراد مستوى من الاطمئنان والوقاية من المخاطر، وتزيد من الاستثمارات، لأنها تعمل على تحويل المخاطر إلى مؤسسات التأمين بمختلف أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم خدمة التأمين

إن فكرة التأمين تتمركز حول فكرة التعاون لمواجهة الأخطار المشتركة، واختلفت مفاهيمه بين الاقتصاديين، الفقهاء ورجال القانون، مع الاشتراك في فكرة أساسية وهي التقليل من ظاهرة عدم اليقين ونقل عبء الأخطار إلى المؤمن.

1- التطور التاريخي لخدمة التأمين

لقد كانت فكرة التأمين سائدة منذ القديم، وذلك من خلال لجوء الأفراد إلى التعاون من أجل إيجاد وسائل لمواجهة الأخطار المشتركة، هذا حتى وإن لم يرق تنظيم هذه العملية إلى الشكل الذي نعرفه اليوم.

حيث نشأت فكرة التعاون في درء الخطر مع ولادة التاريخ، فهناك توافق في الآراء كون عمر التأمينات بشكلها العصري لم يتجاوز ثلاثة قرون وربع القرن، وهذا بصور مرسوم (كولير 1681)(محي الدين شبيبة، 2005، ص18).

إلا أن تاريخ الحضارات القديمة سجل ما يسمى "ما قبل التأمين"، وسنورد تاريخ التأمين في النقاط التالية: (محي الدين شبيبة، 2005، ص ص 1-5):

- حضارة بلاد الرافدين وقبل 3800 سنة في قانون هامورابي فيما يتعلق بالنقل بواسطة القوافل؛
- مصر الفرعونية وقبل 1400 سنة من ميلاد المسيح عيسى عليه السلام، حيث وجد نظام "صندوق التعاون" فيما بين صاقلي الأحجار؛
- يوفراسست (317-286 ق م)، وجود صندوق مشترك يمول بالاشتراكات مخصص لتقديم المساعدات للناس؛
- عند الرومان، تجمع اشتراكات لمواجهة نفقات التحويل أو التقاعد أو الموت؛
- عند الرومان وأهل أثينا وجد قرض المغامرة الكبيرة كآلية لظهور القرض البحري؛
- ظهور أولى مؤسسات التأمين سنة 1424 في إيطاليا، وأول تدخل للدولة في سوق التأمين يعود إلى سنة 1435 بمرسوم برشلونة، حيث قنن جاك 1 دراغون بنود عقد التأمين البحري والذي طبق في كل البحر المتوسط ومجمل أوروبا لغاية القرن 17؛
- في 1538 أنشئت أول شركة تأمين كهيئة تسمح بتجميع الأموال واستخدامها لهذا الغرض، وبالتالي تقاسم الأعباء وتحديد المخاطر المالية؛
- أواخر القرن 17، ظهور التأمينات البرية بدأ خلال القرون الثلاث الماضية في الدول الصناعية المتقدمة؛
- 1666، نشأة التأمين البري، حيث يعود ذلك أساسا إلى نشوب حريق لندن؛
- 1750، ظهور أول شركة تأمين ضد الحريق "الغرفة العامة لتأمينات باريس"، والتي وبعد تنظيمها وتقنينها سنة 1753 تحولت

إلى "الغرفة الملكية للتأمينات" لتأمين أضرار البنايات الناجمة عن الحرائق؛

- في نهاية القرن 19 ظهر التأمين على الحياة ، وقد شهدت بريطانيا سنة 1762 أول مؤسسة تطبق تسعيرة تتغير مع تغير العمر؛

- 1898، ظهور تأمين العمال، وفرض سنة 1946 بفرنسا الضمان الاجتماعي؛

- ثم ظهرت تأمينات المسؤولية المدنية ثم إقرار إلزاميتها في معظم دول العالم.

ويعتبر هذا النوع من التأمين أحد صور التأمين التعاوني أو التبادلي في شكله المبسط والذي يوفر التكافل عند حدوث الخطر، ومثل الممارسات الأخرى للتأمين في هذه الحقبة أو قبلها لم يكن منظماً أو خاضعاً لقانون.

2- تعريف التأمين

يعتمد التقدم البشري بشكل أساسي على الإنتاج الذي يمثل حصيلة الجهد البشري في استغلال الموارد الاقتصادية و تحويلها إلى سلع و خدمات ،وهنا يبرز دور التأمين في توفير الضمانات لرأس المال و استمراره والحفاظ عليه من التلف الكلي أو الجزئي في أداء دوره في العملية الإنتاجية. حيث لم يكن مصطلح التأمين معروفا في القديم بل كان يعبر عنه بأفكار أخرى كالتعاون والتبادل والتضامن والتخطيط للمخاطر المحتملة ومساهمة الأسر والمجتمعات في التكفل بإصلاح الضرر بالإضافة إلى أنه يعمل على تعبئة المدخرات في سبيل تمويل المشاريع الاستثمارية المنتجة.

2-1- تعريف الاقتصادي للتأمين

عرف فريدمان وسافانج التأمين بـ " تحليل المنفعة في حالة المفاضلة بين الاختيارات البديلة ذات الخطر " (محي الدين شبيبة، 2005، ص7).

كما وضع (محي الدين شبيرة، 2005، ص8) تعريفا للتأمين على أنه "عملية مفاضلة بين حالة تأكد ثمنها خسارة صغيرة تسمى القسط والمضبوط بقياس احتمال الخطر وتكلفته وحالة عدم التأكد قد يكون ثمنها خسارة كبيرة تلحق بالذمة المالية للشخص، والتعامل مع هذه الحالات بصورة جماعية بدل الفردية، وضمن تعاونية لإجراء المقاصة بين مجموعة المخاطر طبقا لقانوني الإحصاء والأعداد الكبيرة".

2-2- التعريف الفقهي للتأمين

لقد اختلف الفقهاء في تعريف التأمين: فقد عرفه الفقيه Planiol بأنه "عقد يتحصل بمقتضاه المؤمن له على تعهد من المؤمن بأن يقدم له مبلغا من المال في حالة وقوع خطر معين مقابل دفع قسط أو اشتراك مسبق" (جديدي معراج، 1999، ص10). أما هيمار Hemard فقد عرفه أنه "عملية بموجبها يحصل أحد الطرفين وهو المؤمن له نظير مقابل يدفعه هو القسط على تعهد لصالحه أو لصالح غير من الطرف الآخر وهو المؤمن وذلك عن طريق تجميع مجموعة من المخاطر وإجراء المقاصة بينهما وفقا لقوانين الإحصاء" (زريق ومراكشي، 2012، ص2). في حين عرفه (Sumien): "بأنه عقد يلتزم بموجبه شخص يسمى المؤمن بالتبادل مع شخص آخر يسمى المؤمن له بأن يقدم لهذا الأخير الخسارة المحتملة نتيجة حدوث خطر معين مقابل مبلغ معين" (جديدي معراج، 1999، ص10).

كما تعرف عملية التأمين بأنها "عملية تسعى إلى توزيع الخطر على أكبر عدد ممكن من الأفراد مقابل مبلغ بسيط من المال (يسمى قسط التأمين) يدفعه المؤمن له إلى الهيئات المتخصصة (شركات التأمين) التي تقوم بدورها بتحمل نتائج الخطر مقابل الأقساط التي تجمعها، وذلك بأن تدفع تعويضا عن الأفراد أو الخسائر التي تلحق بالمؤمن له بموجب عقد ينظم العلاقة بين شركة التأمين والمؤمن له يسمى عقد أو بوليصة التأمين" (رمضان، 1998، ص10).

2-3- التعريف القانوني للتأمين

تنص التشريعات عموماً. وفي جميع أنحاء العالم على تعريف التأمين صراحة وفي أكثر من مكان في التشريعات المدنية والتجارية.

فيعرفها القانون التجاري الجزائري في المادة 619 من القانون المدني "التأمين هو عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن أن يؤدي له المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغاً من المال أو إيراد مرتب أو أي غرض مالي آخر في حالة وقوع حادث أو تحقيق الخطر المبين في العقد، وذلك مقابل قسط أو أي دفعة مالية يؤديها المؤمن له للمؤمن" (جديدي معراج، 1999، ص10).

ومن خلال التعاريف الكثيرة والمختلفة للتأمين توصل الباحثون إلى تعريف شامل للتأمين بأنه: "نظام اجتماعي يصمم ليقفل من ظاهرة عدم التأكد الموجود لدى المستأمن، وذلك عن طريق نقل عبء أخطار معينة إلى المؤمن والذي يتعهد بتعويض المؤمن له عن كل الخسارة المالية التي يتكبدها أو جزء منها" (عبد الله سلامة، 1983، ص89).

3- عناصر عملية التأمين

يوجد عدة عناصر يعتمد عليها الكيان التعاقدي للعملية التأمينية، ولا بد من وجودها بشكل أساسي في أي عملية تأمينية، وتتمثل هذه العناصر في:

3-1- عقد التأمين

هو اتفاق بين طرفين وله نفس الصفة القانونية لأي عقد في القانون المدني، يتعهد الطرف الأول فيه (المؤمن) بتعويض الخسارة المحققة نتيجة وقوع الخطر المؤمن منه، وهو مبلغ لا يتعدى المبلغ المنصوص عليه في عقد التأمين (مبلغ التأمين) في مقابل أن يقوم الطرف الثاني (المؤمن له) والذي يريد تحويل الخطر عن عاتقه بدفع مبلغ معين أو عدة مبالغ بصفة منتظمة (القسط)، على أن يستحق التعويض عند وقوع الخطر المؤمن منه ويكون لصالح المستفيد، حيث أن المستفيد قد يكون الشخص نفسه المؤمن له أو شخص آخر،

بشرط أن يكون التأمين لصالحه. وعند تقابل إرادتي الطرفين يصبح العقد قائما قانونا وملزم للطرفين كل على حسب التزامه، حيث يتأكد هذا العقد بتحرير وثيقة التأمين أو بوليصة التأمين (الهانس، 2001، ص 69).

3-2- بوليصة التأمين

بمجرد اتفاق أطراف العملية التأمينية تصدر بوليصة التأمين لإثبات عقد التأمين بين الأطراف وعملية التراضي بينهما، وتظهر بها كل شروط العقد سواء كانت عامة أو خاصة إلى جانب البيانات المتعلقة بالتأمين.

3-3- المؤمن له أو المستفيد

المؤمن له في عملية التأمين هو الطرف الثاني في عقد التأمين وهو صاحب الشيء موضوع التأمين، ويلزم بدفع أقساط منتظمة أو مبلغ واحد غالبا ما يكون أقل نسبيا من مبلغ التأمين المستحق، وعند وقوع الخطر المؤمن عليه وتتحقق الخسارة المحتملة يستحق لهذا المؤمن له مبلغ التأمين المتفق عليه أو مقدار التعويض (CCSF, 2010, p11).

3-4- هيئات التأمين أو المؤمن

المؤمن في عقد التأمين هو الطرف الأول والذي يتعهد بدفع مبلغ التأمين أو قيمة التعويض عن الخسائر المادية المحققة مقابل حصوله على قسط التأمين الوحيد أو مجموعة الأقساط والتي تدفع في شكل منتظم والتي تقل في مجموعها نسبيا عن مبلغ التأمين المقرر.

وتتعدد صفة المؤمن طبقا للغرض من العملية التأمينية، أسلوب الاكتتاب في التأمين، طبيعة العلاقة بين كل من المؤمن والمؤمن له والإطار العام للعملية التأمينية، فقد يمثل طرف المؤمن فردا أو مجموعة من الأفراد أو شكل شركات مساهمة أو قد تلعب الحكومة دور المؤمن (الهانس، 2001، ص 75).

3-5- القسط أو مقابل التأمين

هو المقدار التنفيذي الذي يلزم المتعاقد بدفعه بصورة أو بأخرى إلى المؤمن، وذلك مقابل العملية التأمينية، أي مقابل خدمة الحماية التأمينية التي يضمنها للمؤمن له.

ويحدد القسط من خلال عدة عوامل، أهمها درجة الخطر المؤمن منه والعوامل المساعدة على وقوع الخطر والدراسات التاريخية التي تقوم بها هيئات التأمين لتحديد عدد مرات تكرار الحوادث واتجاهاتها وأبعادها ومقدار خبرة مؤسسة التأمين في هذا المجال، والاحتمالات الممكنة لوقوع أو عدم وقوع الخطر ومعدلات تكررها ونوعية التأمين المستخدم لتغطية الخطر المؤمن منه. (الهانس، 2001، ص76).

3-6- الفترة الزمنية للتأمين أو مدته

ينبغي أن يتضمن عقد التأمين بين الطرفين الفترة الزمنية التي يسري خلالها التأمين وهي الفترة المحددة لبدء سريان العقد وانتهائه، حيث تعلق أهمية كبيرة على ذلك، لأنه لا يحق للمؤمن له المطالبة بمبلغ التأمين أو أي تعويضات ممكنة إذا تم وقوع الخطر في وقت عدم سريان التأمين، كما يحق للمؤمن له المطالبة بمبلغ التأمين أو قيمة التعويض اللازمة طالما أن الخطر قد وقع داخل إطار الفترة المحددة، حتى وإن استمر أثر وقوعه بعد وقوع الخطر واستمرار زيادة الخسارة المحققة بعد ذلك، على أن يكون المؤمن له قد قام بدفع الأقساط المطلوبة (الهانس، 2001، ص77).

وغالبا ما تغطي العملية التأمينية سنة كاملة خاصة في تأمين الممتلكات، أما تأمين الحياة فيكون طويل الأجل من 20 إلى 30 سنة، وفي حالات معينة تكون فترة التأمين قصيرة جدا كالتأمين على بضاعة منقولة خلال رحلة جوية، بحرية أو برية (الهانس، 2001، ص78).

3-7- مبلغ التأمين

وهو يمثل جانب الالتزام للمؤمن مقابل دفع الأقساط المقررة من قبل المؤمن له، وفي تأمين الحياة والحوادث يحدد مبلغ التأمين بوضوح طبقا لاتفاق الطرفين، ويقتضي عقد التأمين بدفع هذا المبلغ دون إنقاص أو زيادة بمجرد وقوع الخطر المؤمن منه.

ومن المعروف أنه في تأمينات الحياة والحوادث الشخصية من الصعب تحديد الخسارة الفعلية المحققة، والتي لم يتم على ضوءها التعويض، لذلك يعتبر التأمين على الحياة والحوادث من قبيل التأمينات النقدية، وفي الحالات التي يمكن تحديد الخسارة الفعلية عند وقوع الخطر المؤمن منه فإنه يتم التعويض بناء على ذلك، وعموما فإن التزام مؤسسة التأمين يجب أن يكون في حدود مبلغ التأمين.

قيمة التعويض = قيمة الخسارة الفعلية × (مبلغ التأمين / قيمة الشيء المؤمن عليه).

المطلب الثاني: خصائص وأهمية خدمات التأمين

تعتبر خدمات التأمين ذات أهمية كبيرة في حياة الأفراد سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، كما تختلف في أسلوب تقديمها جماعية وخاصة، أو من حيث إلزاميتها اختيارية أو إجبارية، كما أن هناك مؤسسات متخصصة تقوم بتقديمها.

1- أنواع خدمات التأمين

يمكن تقسيم التأمين إلى نوعين أساسيين وهما التأمينات المباشرة غير مباشرة. حيث يتم تصنيف التأمينات المباشرة حسب طبيعة الخطر، الغرض، التعاقد وحسب الموضوع، فيما يتم تصنيف التأمينات غير مباشرة إلى التأمين المشترك وإعادة التأمين.

1-1- التأمينات المباشرة

يقصد بها العمليات التأمينية التي تبرم بشأنها عقود مباشرة أو عن طريق وسيط، وتبقى العلاقة والتعامل عن بعد (محي الدين شبيرة، 2005، ص13)

1-1-1- التصنيف حسب طبيعة الخطر، الغرض والتعاقد

وهي مجموع التأمينات التي اعتمد في ترتيبها على العنصر الطبيعي المتواجد فيه الخطر المؤمن منه، وتشمل التأمين البحري، التأمين النهري، التأمين الجوي والتأمين البري والذي ينقسم بدوره إلى، (محي الدين شبيرة، 2005، ص14).

- تأمينات تجارية: (اختيارية)

يقوم هذا التأمين أساسا على الاختيار بين كل من المؤمن والمؤمن له (الهانسي، 2001، ص38)، وهو التأمين الذي تباشره منشآت وهيئات مملوكة للأفراد أو مجموعة منهم أو الدولة في صورة مؤسسات أو جمعيات يحكمها القانون الخاص الذي ينظم المعاملات المالية في الدولة (السيد الحكيم، 2003، ص150).

- تأمينات إجتماعية (إجبارية): هو تأمين إجباري وليس اختياري

للعامل أو لصاحب العمل، متى توافرت شروطه، ويتولى المشرع تنظيمه وذلك من كافة جوانبه سواء من حيث الشروط والأحكام، كما تتولى الدولة مراقبته، تنظيمه وإدارة شؤونه (قاسم، 1999، ص52-53).

- وتأمينات تعاونية (تبادلية).

يتم باجتماع عدة أشخاص معرضين لأخطار متشابهة، فيدفع كل منهم اشتراكا معيناً، وتخصص هذه الاشتراكات لأداء التعويض المستحق لمن يصيبه الضرر، فيقوم هذا التأمين على أساس تعاوني بحث ولا يكون الغرض منه

تحقيق الربح (العنكبي، 2005، ص104)، بل توفير التغطية التأمينية للأعضاء بأقل تكلفة ممكنة وعادة ما يقوم النوع من التأمين التبادلي الجمعيات التعاونية للتأمين، صناديق التأمين الخاصة (عريقات وعقل، 2008، ص38).

1-1-2- التأمين حسب الموضوع

ينقسم التأمين من حيث الموضوع إلى تأمين الأشخاص والأضرار.

1-1-2-1- تأمين الأشخاص

هي اتفاق احتياطي بين المؤمن والمؤمن له، ويلتزم المؤمن بموجبها بأن يدفع للمكتب أو المستفيد المعين مبلغا محددًا، وفي حالة تحقق الحادث أو عند حلول أجل المنصوص عليه في العقد، كما يلتزم المكتب بدفع الأقساط حسب جدول استحقاق متفق عليه (الجريدة الرسمية الجزائرية، 1995، ص12)، حيث يقوم المؤمن له بتأمين نفسه من الأخطار التي قد تصيب حياته، جسمه، صحته أو قدرته على العمل، مثل: التأمين على الحياة، التأمين ضد المرض، ضد البطالة، وضد الحوادث الشخصية (سلام، موسى، 2009، ص95).

1-1-2-2- تأمين الأضرار

و"تنقسم إلى التأمين على الأشياء والتأمين على المسؤولية المدنية" (محي الدين شبيرة، 2005):

- التأمين على الأشياء: "يغطي تأمين الأضرار التي يتعرض لها الشخص لدى تعرض ممتلكاته لأخطار، مثل: خطر الحريق، السرقة، الزلازل وخطر الغرق" (عبوي، 2006، ص45).

- تأمين المسؤولية المدنية: "هو تأمينات أضرار ذات طابع تعويضي، يكون موضوعها الواجب المحتوم (أو دين مسؤولية) للمؤمن له تجاه غير - الضحية، وتوصف بأنها تأمينات دين لتمييز عن تأمينات الأشياء التي هي ضمان أحد الأصول من ممتلكات المؤمن له، أما هنا فإن الموضوع يتعلق بخصم من الخصوم وهو

دين المسؤولية مما يوجب تدخل طرف ثالث دائن للمؤمن له وهو الضحية، والمسؤولية المدنية هي إجبارية جبر الضرر الملحق بغير، وهو ما يؤثر في ذمته المالية، أو العكس أي تضرر المؤمن له بسبب أخطاء غير "محي الدين شبيرة، 2005، ص18). فالتأمين يهدف في هذه الحالة إلى تعويض الضرر الذي يلحق بالذمة المالية للمؤمن له بسبب انعقاد مسؤوليته تجاه غير (محمد القاسم، 1999، ص33).

2-1- التأمينات غير مباشرة:

ويقصد به الحماية التي يطلبها المؤمن (المتنازل) من مؤمن آخر (المتنازل له) - تأمين التأمين -، والذي يأخذ أحد الشكلين:

1-2-1- التأمين المشترك:

و"بمقتضاه يقوم عدد من مؤسسات التأمين بضمان نفس الخطر أو مجموعة أخطار، بواسطة عقد واحد وغالبا ما يستعمل لتغطية أخطار متوسطة، وخاصة الصناعية، بما يسمح بتوزيع أعباء تلك المخاطر (المتوسطة أو الكبيرة) على عدد من هؤلاء المؤمنين" (محي الدين شبيرة، 2005، ص24).

2-2-1- إعادة التأمين:

و"بموجبها تقوم مؤسسة تأمين بالتأمين على نفسها، ضد كل أو جزء من المخاطر التي تغطيها بحيث تبقى هي الضامن الوحيد حيال المؤمن له ومعيد التأمين" (محي الدين شبيرة، 2005، ص24).

2- خصائص مميزة لخدمات التأمين

تتميز خدمات التأمين بالعديد من السمات، نذكر منها ما يلي:

2-1- خدمة التأمين غير ملموسة

ويتمثل ذلك في عدم إمكانية المستهلك النهائي من تذوق الخدمة التأمينية أو رؤيتها أو لمسها قبل شرائها.

2-2- ارتباط خدمات التأمين بالشخصية التي تقدمها

صعوبة الفصل في كثير من الأحيان بين الخدمة والشخص الذي يقوم بتقديمها، حيث غالبا ما يتم خلق الخدمة وتسويقها في نفس الوقت.

2-3- عدم التجانس في تقديم الخدمات التأمين

يقصد بها عدم إمكانية تقديم خدمات متجانسة للعملاء، أي بمعنى آخر صعوبة تخطيط الخدمة التأمينية المقدمة لعدد كبير من الأفراد والمشروعات، وبترتب عليها صعوبة التنبؤ بجودة أداء الخدمة قبل تقديمها.

2-4- فناء خدمة التأمين وتذبذب الطلب عليها

يقصد بفناء خدمة التأمين تلاشيتها بعد تقديمها أي عدم إمكانية تخزينها في حالة عدم الاستفادة من النتائج المحققة منها في كل مرة تؤدي فيها، بالإضافة إلى ذلك فإن الطلب على الخدمات يتميز بالموسمية.

2-5- لا محدودية العلاقة بين البائع والعميل

غالبا ما يعتمد العميل على مقدم الخدمة التأمينية أثناء استعمال الخدمة المشتراة فلا يمكنه أن يستقل تماما عن البائع حتى يتم استهلاك أو استعمال الخدمة.

2-6- تزامن الإنتاج والاستهلاك

خدمة التأمين تباع ثم تنتج وتستهلك في نفس الوقت.

2-7- طبيعة الخدمة التأمينية

تقتضي طبيعة خدمة التأمين وجود الطاقة الكافية وإمكانية الإنتاج قبل حدوث أي معاملات بشأنها، فالمطلوب هو الطاقة وليس المخزون لأنها خدمات غير قابلة للتخزين، وأن وجود الطاقة المتزايدة وجدولة الإنتاج تعتبر من أهم العوامل لأن مقدم الخدمة يواجه بطلب متزايد والخدمات غير مستعملة تعتبر فاقدا.

3- أهمية التأمين

إن التأمين هو وسيلة لمواجهة المخاطر، حيث أن أساسها هو التكافل، وهذا الأساس من شأنه أن يجعل للتأمين وظائف متعددة. فالتأمين فضلا عن وظيفته في توفير الحماية، فهو يؤدي دورا فعالا في تقوية الائتمان وتجميع رؤوس الأموال (الجمال، 1999، ص13)، بالإضافة إلى كونه عاملا من عوامل الوقاية، التقارب بين النظم الدولية، وتطوير كثير من نظم القانون الخاص، وعلى هذا الأساس يمكن توضيح وظائف التأمين على النحو التالي (قاسم، 1999، ص36):

3-1- الأهمية الاقتصادية

يتميز التأمين بعدة وظائف على المستوى الاقتصادي، منها:

3-1-1- التأمين من أهم وسائل الادخار والاستثمار

إن قطاع التأمين يعتبر أداة هامة ومتميز لتجميع المدخرات، ومن ثم الاستثمار بكافة دول العالم وخاصة في الدول النامية، وذلك بواسطة تجميع رؤوس الأموال المكونة من أقساط واشتراكات المستأمنين، لأن تجربة المؤسسات تثبت أن المخاطر لا تتحقق دائما وإذا تم ذلك فهذا لا يكون في وقت واحد، حيث تدفع مؤسسات التأمين بجزء كبير من مدخراتها في أوجه استثمار متعددة، كالأوراق المالية (أسهم، سندات، شهادات استثمار) والقروض للأفراد والمؤسسات المختلفة (صناعية وتجارية) والودائع البنكية،... وبذلك فإن قطاع

التأمين يلعب دورا هاما كأداة لتجميع المدخرات والمساهمة في تمويل المشروعات الصناعية، الزراعة والتجارية سواء كانت عامة أو خاصة بالإضافة إلى المساهمة في تمويل الحكومات لمساعدتها في حل مشاكل الخدمات العامة (عارفين، 1995، ص9).

3-1-2 - مساهمة التأمين في زيادة الإنتاج

نظرا لما تميز به التأمين من توفير التغطية التأمينية من أخطار كثيرة، مما شجع الأفراد والمؤسسات على الدخول في مجالات إنتاجية أو على التوسع في مجالات إنتاجهم الحالية دون تردد، وبالتالي يساعد في الوصول إلى مزايا الإنتاج الكبير، كما يعمل على زيادة القدرة الإنتاجية لهذه المشروعات. ومن ناحية أخرى فإن توافر التغطية التأمينية للأفراد العاملين بالمؤسسات والمشروعات من الأخطار المختلفة سواء كانت هذه التغطية تتعلق بهم أو بأسرهم، فهذا سيساعد على استمرارهم في العمل ويمثل هذه المشروعات لمدة طويلة نسبيا، وهذا سينعكس على تنمية قدراتهم العملية بالإضافة إلى ما يوفره من استقرار وأمان لهم بما يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية لدى هؤلاء العاملين.

3-1-3 - العمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب في الحياة

الاقتصادية

في أثناء الرواج الاقتصادي يمكن للدولة التوسع في نطاق التغطية التأمينية بالنسبة للتأمينات الاجتماعية الإلزامية، حيث سيساعد ذلك على زيادة المدخرات الإجبارية بما يحد من الموجة التضخمية، فهذا الإجراء سيساعد على التقليل من الطلب على المتزايد على السلع الاستهلاكية لأنه يعمل على التقليل من حجم الدخل الممكن التصرف فيه، وفي فترات الكساد تعمل التأمينات الاجتماعية على زيادة قيمة التعويضات التي تستحق للمؤمن عليهم، بما يساعد على مستوى اتفاقهم على السلع والخدمات، وهذا ما يساعد على زيادة الطلب الفعال على مثل هذه السلع والخدمات.

3-1-4- المساهمة في اتساع نطاق التوظيف والعمالة

يعمل التأمين بكل قطاعاته المختلفة بالعمل على امتصاص جزء كبير من العمالة في المجتمع، لأن التوسع في التأمين بالقطاع التجاري يقتضي توافر حد أدنى من العمالة بأنواعها المختلفة.

3-1-5- المساهمة في تحسين ميزان المدفوعات

تتميز إعادة التأمين بالصفة الدولية، أي التعاون بين دول العالم المختلفة، ويمكن تقسيم دول العالم في هذا المجال إلى نوعين:

- دول مصدرة للتأمين: ونجد فيها أن مجموع ما نحصل عليه من أقساط وتعويضات يفوق ما تدفعه الدول الأخرى، فتظهر في العمليات التجارية من ميزان المدفوعات تحت بند التأمين وزيادته تعمل على تحقيق فائض في ميزان المدفوعات؛

- دول مستوردة للتأمين: إن الفروق التي يتحمل بها ميزان المدفوعات يقابلها تغطية تأمينية إذا ما أصاب هذه الدولة كارثة كبرى في إحدى السنوات، فنسبة كبيرة من خسائر هذه الكارثة ستأتي على شكل تعويضات من الدول الخارجية المعاد التأمين لديها على الشيء الذي تحققت عليه الكارثة (إبراهيم، 2003، ص 74).

3-1-6- التأمين وسيلة تساعد على العملية الائتمانية

يعتبر التأمين وسيلة هامة من وسائل الائتمان بالنسبة للفرد والجماعة، فبالنسبة للفرد التأمين يسهل الحصول على ما يحتاج إليه من القروض بوسائل وصور مختلفة (أبو السعود، 2009، ص 44-45)، أما بالنسبة للجماعة فتلعب رؤوس الأموال المتجمعة من الأقساط لدى مؤسسات التأمين دورا هاما في تدعيم الائتمان العام بالدولة، حيث يساعدها التأمين على الحصول على ما تحتاجه من قروض وذلك من خلال توظيف الأموال المذكورة في السندات العامة التي تصدرها.

3-1-7 - التأمين وسيلة لتجميع رؤوس الأموال

يؤدي تراكم الأقساط إلى تجميع رؤوس الأموال لدى مؤسسات التأمين، حيث تقوم باستثمارها لتدعيم الاقتصاد القومي، فهي تزوده برؤوس الأموال التي تتكون لديها والتي تعود بالنفع على أفراد المجتمع، كما يمكن إعطاء هذه الأموال إلى الدولة أو للأشخاص العامة في شكل قروض تساعد على تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية (أبو السعود، 2009، ص47).

3-1-8 - التأمين يؤدي إلى الربط والتقارب بين الدول:

مؤسسات التأمين المحلية ترتبط بمؤسسات التأمين الدولية، سواء بإعادة التأمين لديها أو التشارك في تغطية نفس المخاطر والتي يمتد نطاقها لأكثر من دولة يساعد على التقارب بين هذه الدول، كما تساعد على نمو التجارة الدولية من خلال تشجيع التأمين عليها (كمال رزيق، 2012، صص 6-7).

3-2 - الأهمية الاجتماعية

تبرز الأهمية الاجتماعية للتأمين من خلال توفيره للتكافل بين أفراد المجتمع، والحماية والشعور بالأمان والوقاية من الحوادث، وذلك من خلال:

3-2-1 - التأمين عامل من عوامل الحماية والأمان

يوفر التأمين الأمان للمؤمن له ضد خطر معين قد يتعرض له سواء في نفسه أو في ماله أو في من يعنيه أمره، فالتأمين على الحياة يهيئ للمؤمن له أو للمستفيد مبلغاً من المال عند حلول الخطر المؤمن منه، وهذا يساعد في بث روح الأمان في نفوس الأفراد، والتأمين من الأضرار يؤمنه من الأخطار التي تصيبه. كما أن تأمين المسؤولية يجنب الشخص نتائج هذه المسؤولية وأن يباشر نشاطه بحرية واطمئنان دون خوف (محمد القاسم، 1999، ص37).

3-2-2- التأمين عامل من عوامل الوقاية

بالإضافة إلى دور التأمين في تغطية المخاطر فإنه يؤدي بطريقة غير مباشرة بالتقليل من نسبة الحوادث وتجنب وقوعها، وتقوم مؤسسات التأمين بتشجيع المؤمن له على اجتناب المخاطر والتقليل من نسبة وقوعها وذلك من خلال تخفيض نسبة القسط أو الإعفاء الجزئي منه وذلك عقب مرور عدة سنوات دون وقوع خطر.

المطلب الثالث: الهيئات القائمة على تقديم خدمات التأمين، (مؤسسات التأمين)

تتمثل هيئات التأمين في المؤمنين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تقديم خدمات التأمين للأفراد والمؤسسات. وتتنوع هذه الهيئات حسب شروط، طبيعة تكوينها، طريقة تنظيمها، إدارتها والهدف منها، حيث يمكن تقسيمها كالتالي:

1- مؤسسات التأمين المساهمة

تحتل مؤسسات التأمين المساهمة مركز الصدارة في سوق التأمينات العالمي، وذلك يرجع لمميزاتها المنفردة، كقدرتها على تجميع رؤوس أموال ضخمة التي تساعدها على الاستمرارية، التوسع والمنافسة، ولذلك فهي من أكثر صور المؤمنين انتشارا وأنسبها لمزاولة التأمين سواء من الناحية الفنية أو الاقتصادية.

1-1- شروط تكوينها

- ضمان حد أدنى لرأس مالها حيث يكون أكبر بكثير من الحد الأدنى المطلوب في مؤسسات المساهمة التي تباشر أنشطة أخرى، وكذا عدد مؤسسيها؛

- ضرورة عدم الخلط بين أموال أنواع التأمين المختلفة، لضمان حقوق

المؤمن لهم؛

- يديرها مجلس إدارة منتخب من طرف حملة الأسهم؛
- انتخاب رئيس ونائب لمجلس الإدارة يتوفران على الدراية والخبرة في مجال التأمين، مع ضرورة الفصل بين الملاك والإدارة.

2-1- أهدافها

- تهدف إلى تحقيق الأرباح، حيث ترتفع تكلفة تأميناتها نسبيا ولكنها محدودة وغير قابلة للتغيير، أي قسطها ثابت؛
- الحصول على الثقة المالية العالية، والاستمرار في تقديم خدمات طويلة الأجل (خاصة التأمين على الحياة).

2- مؤسسات التأمين بالاكتتاب (اللويدز)

تعتبر مؤسسات التأمين بالاكتتاب (اللويدز) من أشهر مؤسسات التأمين التجاري، وتتكون من مجموعة أفراد ينتمون إلى هيئة أو جماعة تشرف عليهم وتراقب أعمالهم.

2-1- أهدافها

- هدفها الأساسي هو تحقيق الأرباح؛
 - تسهيل القيام بعمليات التأمين بالاكتتاب؛
 - حماية المصالح التجارية لأعضائها؛
 - تجميع المعلومات البحرية.
- ولا تقوم الهيئة بأعمال التأمين بنفسها، ولكن يقوم بذلك أعضاء اللويدز بصفتهم الفردية ولا توجد مسؤولية تضامنية بين الأعضاء.

2-2- مهام مؤسسات التأمين بالاككتاب (اللويدز)

- الإشراف على اختيار الأعضاء والتأكد من المركز المالي القوي لكل عضو ومن سمعته الطيبة؛
- مراقبة القدرة الفنية والمالية للأعضاء، ومراجعة حساباتهم دورياً؛
- إصدار وثائق التأمين وتطويرها، والمنشورات الدورية، البيانات والإحصاءات التي تفيد التجارة البحرية عموماً والتأمين خصوصاً؛
- مراقبة ومعاينة الخسائر والاهتمام بإجراءات الوقاية.

2-3- طريقة عمل مؤسسة التأمين بالاككتاب

- يتم التعاقد عن طريق سمسار اللويدز الذي يمثل المؤمن له، حيث يقوم بإعداد بطاقة خطر مؤقتة تتضمن أكبر قدر من المعلومات والبيانات عن المؤمن له والخطر المطلوب تغطيته؛
- يعمل السمسار بتمرير تلك البطاقة على أعضاء الاككتاب؛
- يقوم كل عضو بتغطية نسبة معينة من الخطر وفقاً لرغبته وقدرته المالية، حتى يكتمل مبلغ التأمين؛
- يقوم السمسار بحساب قسط التأمين بالإضافة إلى عمولته الخاصة؛
- يدفع لكل عضو حصته من القسط بقدر نسبة مساهمته في الاككتاب، وفي حالة وقوع الخطر يدفع كل عضو نصيبه من التعويض.

وعادة ما تكون تكلفة التأمين منخفضة نسبياً، إلا أن هناك معوقات أمام هذه المؤسسات، حيث لا يوجد اتصال مباشر بين المؤمن والمؤمن له، كما أنه في حالة وقوع الخطر يواجه المؤمن له عدد كبير من المؤسسات المغطية للخطر.

3- مؤسسات التأمين التبادلي والجمعيات التعاونية للتأمين

3-1- مؤسسات التأمين التبادلي

تتمثل فكرة التأمين التبادلي في أن مجموعة من الأفراد تجمعهم صفة معينة مثل المهنة ومعرضين لأخطار متشابهة، يتفقون فيما بينهم على أن من يتعرض منهم لأحد المخاطر يشترك معه كل الأعضاء في تحمل الخسائر الناتجة عن هذا الخطر. ولهذه الهيئات الحق في مزاولة كل أنواع التأمين، ورغم ذلك فإن أفضل مجالات عملها هو التأمين على الحياة لأنه طويل الأجل ويسمح لها بتكوين احتياطات لمواجهة المخاطر، كما أنها لا تهدف إلى الربح.

3-2- الجمعيات التعاونية للتأمين

تتشأ لمزاولة كل أنواع التأمين، كما قد تقوم بمزاولة أنشطة أخرى بجانب التأمين، ويظهر نشاط هذه الجمعيات في الريف بالتأمين على المحاصيل الزراعية. وتهدف إلى (الهانسي، 2001، ص89):

- تحقيق التعاون بين الأعضاء المساهمين؛
- لا تهدف أساساً إلى تحقيق الأرباح، إلا أن أعضاء الجمعية يحصلون على عائد على الأسهم أو الحصص؛
- توزع الأرباح على حملة الوثائق حسب حجم تعامل كل منهم مع الجمعية؛
- الانتشار للتأمين في معظم دول العالم ومنافسة كبرى مؤسسات تأمين المساهمة، بمزاولة كل أنواع التأمين.

4- صناديق التأمين الخاصة والحكومة

4-1- صناديق التأمين الخاصة

يقصد به كل هيئة أو مؤسسة أو نقابة أو جمعية من الأفراد تربطهم مهنة أو أي صلة اجتماعية أخرى، ويقوم بإدارتها مجلس إدارة منتخب من مجموعة الأعضاء أو مؤسسي الصندوق، وتتميز بـ:

- منح مزايا كبيرة عند الوفاة، بلوغ سن التقاعد، زواج احد الأعضاء أو أبنائهم، المساهمة في نفقات التعليم أو تنظيم رحلات للحج والعمرة؛

- لا تهدف إلى تحقيق الربح؛

- تمول عن طريق اشتراكات للعاملين وصاحب العمل أو الدولة، كما تمول بعائدات استثمارات أموال الصندوق، الهبات والإعانات من الجهات الأخرى.

وتخضع لإشراف هيئة الرقابة على التأمين حيث نظمت شروط تكوينها، مراجعة، فحص أعمالها ومراكزها المالية للتأكد من استمرارها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

4-2- الحكومة كمؤمن

تدخل الحكومة في أسواق التأمين، إذا كانت هناك ضرورة اجتماعية أو اقتصادية لحماية الأفراد والثروة القومية للمجتمع، وعندما تمتنع أو تعجز مؤسسات التأمين التجارية عن مزاولة أنواع معينة من التأمين أو تغطية أخطار خاصة، بالاعتماد على مواردها العامة.

المبحث الثالث: نموذج إدارة رأس المال الفكري لدعم تنافسية مؤسسات التأمين

تتبنى مؤسسات التأمين نماذج لإدارة رأس مالها الفكري بطريقة تسمح لها بحيازة التنافسية في محيطها، حيث تعمل على خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة على المستوى الاستراتيجي، صنع القرارات، إدارة سلسلة القيمة، عمليات المؤسسة وقواعدها التكنولوجية وكل ما يمكنه خلق القيمة داخل المؤسسة وخارجها، كما تحاول حماية المعرفة المكتسبة من الضياع بإنشاء هيكل تنظيمي يضمن بقاء المعارف والخبرات داخل المؤسسة. ثم تعمل مؤسسات التأمين على استخراج القيمة المخلقة في مرحلة إدارة المعرفة من خلال مرحلة إدارة الابتكار، لتتحول القيمة المخلقة إلى منتجات وخدمات تأمينية قابلة للعرض والتسويق، ومتميزة بالانفراد ومنح المزايا التنافسية للمؤسسة التأمينية. ثم تأتي مرحلة تعظيم القيمة بإدارة مؤسسات التأمينات للملكية الفكرية التي تضمن لهم دوام التنافسية بواسطة الاستفادة من الحماية القانونية.

المطلب الأول: إدارة المعرفة لخلق القيمة في مؤسسات التأمين

تعرف الإدارة الناجحة للمعرفة بأنها "خلق لعمليات إدارة المعرفة وللبنى التحتية التي تعمل على دمج كلا من المعرفة والأفراد في مناخ مشترك، مما يسمح بدعم خلق المعرفة، استعمالها والمحافظة عليها" (Alryalat & Alhawari, 2008, pp145-157). فعمليات إدارة المعرفة تؤثر كبير على الكفاءة الإستراتيجية لمؤسسات التأمين، وذلك من خلال تأثيرها على كل من:

- الرؤية المشتركة؛
- التعاون والاتحاد؛
- والتمكين والابتكار.

1- إدارة المعرفة وصنع القرار بمؤسسات التأمين

يقر مسيري مؤسسات التأمين بأهمية التحديد والوصول إلى مجموعة من الخبرات والمعارف باستعمال مختلف الموارد المتاحة، بغية توحيد الأهداف وإعطاء رؤية مشتركة، مما يساعدها على اتخاذ قرارات صحيحة.

حيث أن المعرفة في مؤسسات التأمين تكمن أساساً في عملية الاكتتاب وتقديم الخدمات التأمينية، حيث أن إدارة المعرفة من خلال "عملية استقطابها، تحويلها وحفظها داخل المؤسسة" (Roos et al, 1995)، أي تحويلها من رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي، و"تحويلها من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة" (Nonaka&Takeuchi, 1995) يساعد مسيري مؤسسات التأمين على مقارنة، جمع، تحليل، تقييم وتمثيل المعرفة في صورة مناسبة، دقيقة وعملية وفي الوقت المناسب.

والنتيجة هي تحصل مؤسسة التأمين على معرفة تحليلية تستمد من الموظفين الداخليين لمؤسسات التأمين، ومن الأنظمة وأنظمة المعلومات الخارجية، والتي تساعد المؤسسة التأمينية على صنع أفضل القرارات الخاصة بإدارة المخاطر، وبالأستثمارات التكنولوجية والاكتوارية، المنتجات التأمينية، العمليات الإدارية، التأمين العقاري، الإعلانات، التسويق، التمويل (Alhawari& Al-Jarrah, 2011,p170)، جذب العملاء والاحتفاظ بهم، تحديد رسوم الاكتتاب المناسبة، إدارة دورات المبيعات، رصد أداء السياسات والحد من فقدان العملاء بسبب هفوات سياسة المؤسسة (Babu, Bhide, 2012, p41).

2- إدارة المعرفة عبر سلسلة القيمة في مؤسسات التأمين

تعتبر إدارة المعرفة واحدة من أهم الأولويات التي تحتاج مؤسسات التأمين للبدء بها، فهناك فرص هائلة أين تستطيع إدارة المعرفة مساعدة مؤسسات التأمين على توفير فوائد ملموسة على امتداد سلسلة القيمة للتأمينات

-المبيعات، التسويق، تطوير المنتجات، خدمة العميل-، والشكل (3-7) يبين الفرص التي تركز عليها المعرفة وتدعمها التكنولوجيات، مما يسمح بتوفير عائد دائم على الاستثمارات.

2-1- القواعد التكنولوجية في مؤسسات التأمين

إن اختيار القاعدة التكنولوجية المناسبة يعتبر أهم قرار في مؤسسات التأمين، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دورا هاما في تنفيذ إدارة المعرفة، حيث تحقق النجاح لمؤسسات التأمين في خلق المعرفة، حفظها، توزيعها وتطبيقها" (Babu, Bhide, 2012, p42).

إن شبكات الاتصالات المستعملة في مؤسسات التأمينات تعزز أنظمتها القائمة على المعرفة، حيث أن هناك تدفقين للمعلومة والمعرفة المتقاسمة في مجال التأمينات، وهما التدفق المباشر والمسمى (وجهها لوجه) والتدفق غير مباشر يتمثل في منشورات المؤسسة والتي تستعمل بصورة واسعة لتعزيز أنظمة المعرفة التنظيمية.

وحسب (Abell&Oxbrow, 2001) فإن "المعرفة التنظيمية تعمل على تطبيق قواعد متنوعة، كتطبيق الذكاء العملي، الحفاظ على سمعة المؤسسة والحفاظ على العلاقة مع العملاء"، وهذا التفسير يرتبط أساسا بمؤسسات التأمين لأن الاعتبار الرئيسي لإدارة المخاطر في هذه الصناعة هو العلاقة مع العميل، والتي تدعمها شبكة الانترنت. أين تعتبر The Malaysian National Assurance Berhad (MINI) مثال جيد عن الإخراج، حيث قامت بإخراج خدماتها الالكترونية مع (Siebel Enterprise) لتوفير شبكات متكاملة مع فروعها الأسبوعية للمعاملات والوثائق التوجيهية لعمليات إدارة المعلومة (Lee, 2003).

أما بالنسبة للوسائل التكنولوجية التي تستعملها مؤسسات التأمين في اتخاذ القرارات بشأن بعض السياسات فتتمثل في بعض البرمجيات الإحصائية

والمحاسبية وبرامج للنماذج التوقعية. وقد قامت العديد من المؤسسات الدولية مثل (Great Eastern Life Assurance (M) Berhad, ING Life Assurance(M) Berhad, Malaysian National Assurance Berhad ((MINI)) ببناء قواعد لمعارفها الداخلية المتعلقة بمكونات إدارة المعرفة (Ang, 2003a, p8, 2003b, p9 ; Lee, 2003).

2-2- إدارة محتوى المعرفة

تعمل إدارة محتوى المعرفة في مؤسسات التأمين على استقطاب، تصنيف، حفظ، توفير المحتوى والوثائق المتعلقة بالعمليات التنظيمية للمؤسسة. كما تحتاج إدارة محتوى المعرفة إلى أدوات لأتمتة العمليات التي تنطوي على سير العمل وإدارة الوثائق المتواجدة في المؤسسة. إذ أن استراتيجيات المعلومات والتعاون تبقى غير فعالة في ظل عدم وجود نظام جيد لإدارة المعرفة.

2-3- التعاون

إن إدارة المعرفة تعتمد أساساً على التعاون فهي جهد جماعي، بين مجموعة من الأفراد أين يتم تقاسم وجهات النظر والخبرات وغيرها لدعم عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التأمين.

حيث تساعد القواعد التكنولوجية وشبكات الاتصالات المتنقلة على تجسيد هذا التعاون من خلال إرسال آمن للبريد الإلكتروني بين الوكلاء والسماصرة وعملاء مؤسسات التأمين وكل أصحاب المصلحة، تقاسم الأعمال، المساهمة في المناقشات، تأمين الرسائل الفورية التي تدعم التعلم الجماعي في أي وقت وبأي مكان.

2-4- التعليم الإلكتروني

تتميز مؤسسات التأمين بتعدد الثقافات واللغات وبالكمية الهائلة من المعلومات الممتلئة عبر مواقعها، أين تبرز الحاجة الماسة إلى التدريب لتعزيز

قواعد المعرفة والمهارة لضمان التطور والتقدم، حيث تمثل قواعد التعلم عن بعد حلاً موثوقاً بها للقيام بذلك. ويمكن استعمال قواعد التعلم من طرف سماسرة التأمين والوكلاء لتحسين معارفهم ومهاراتهم، فمن خلال مثل تلك الدروس التي يتعلمونها يمكن لمؤسسات التأمين تطوير وكلاء مؤهلين بشهادات سارية المفعول في مجال عملهم.

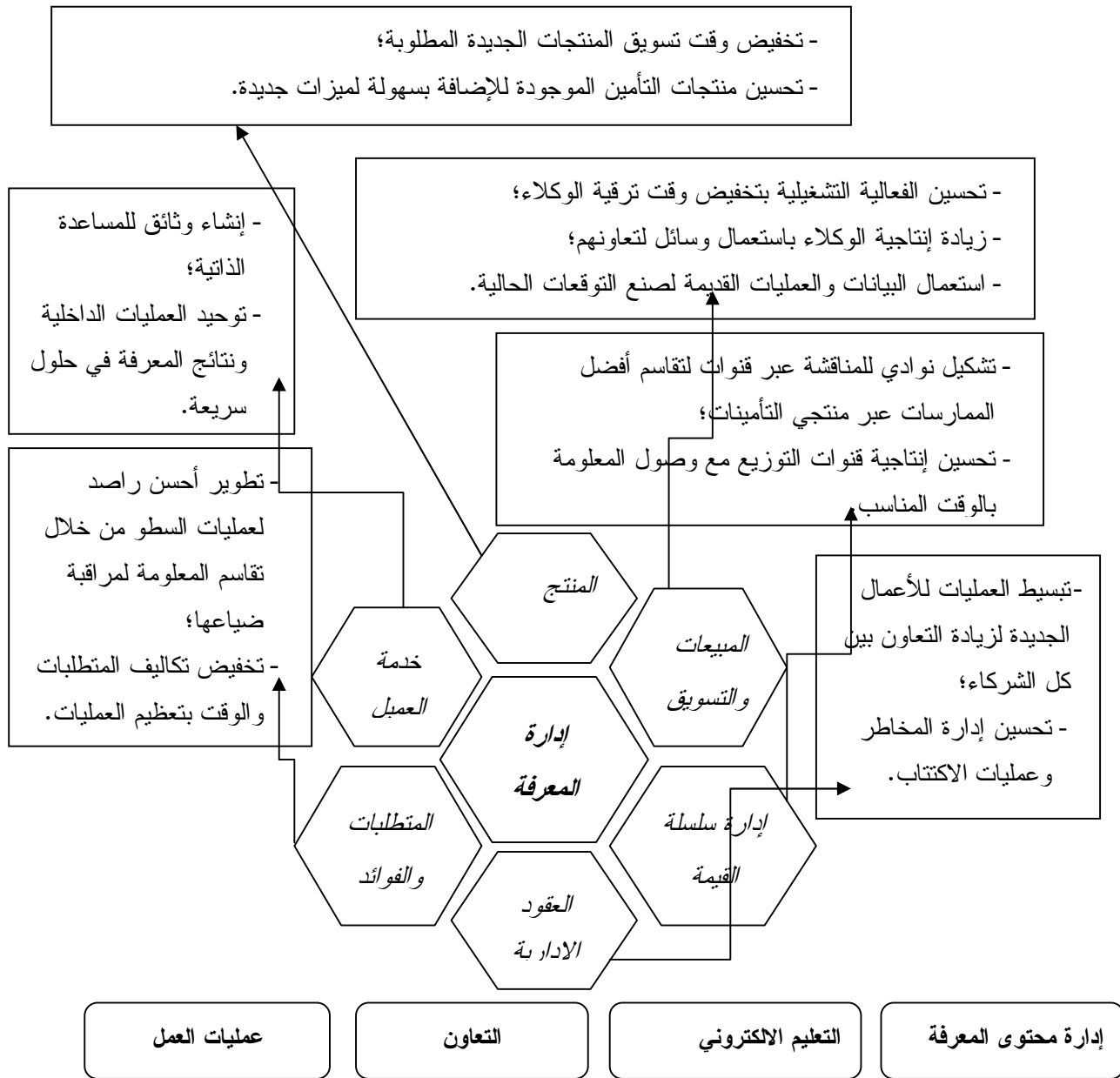
كما أصبحت قواعد التعليم عن بعد تستعمل بشكل واسع في مؤسسات التأمين لنقل المعرفة إلى مستخدمي خدمات التأمين عبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

2-5- إدارة العمليات بمؤسسات التأمين

تتصف الصناعة التأمينية بكثافة المعرفة و تعقد العمليات مما يجعل أهدافها وبيئتها المعلوماتية تتعرض للتغير باستمرار.

فالنظام المثالي لإدارة عمليات مؤسسات التأمين هو ذلك النظام الذي يدعم دورة حياة العملية التأمينية خلال كل سلسلة القيمة، بما فيها تحديد العملية، تعريفها، تصميمها، تنفيذها والتحكم بها.

حيث تستطيع مؤسسات التأمين النجاح في تحقيق الفعالية التشغيلية ببناء مستودع للمعرفة يضم إجراءات العمل المبسطة كمعالجة الطلبات، الأعمال التجارية الجديدة، الاكتتاب والفواتير، ويجعلها متاحة للعمال، مما يمكنهم من التدريب العملي ببساطة وسهولة.



Source : Babu, Bhide, 2012, p42.

الشكل (3-7): استعمال الوسائل التكنولوجية لإدارة المعرفة عبر سلسلة القيمة بمؤسسات التأمين

يمكن لمس الفوائد من إدارة المعرفة من خلال سلسلة القيمة للتأمينات، بتخفيض وقت تسويق المنتجات الجديدة المطروحة، تحسين إنتاجية الوكلاء من خلال وسائل التعاون والاتحاد، زيادة رضا العميل من خلال تأسيس أسئلة وأجوبة (الأسئلة المتكررة)، وثائق للمساعدة الذاتية، وتخفيض تكاليف العمليات بتبسيط وتوحيد العمليات الداخلية.

3- التحديات التنافسية لإدارة المعرفة في مؤسسات التأمين

تتميز أعمال التأمين بشدة التنافسية، أين يهتم المسيرين بشكل كبير بالتكيف المستمر لعمليات المؤسسة مع المتطلبات المتغيرة للعملاء، ومن أهم التحديات التي تواجهها:

3-1- هجرة الأدمغة وضياع المعرفة في مؤسسات التأمين

إن عمليات التوظيف، الاختيار، التدريب، إدارة وكالات التأمين تشكل تحدي كبير أمام مؤسسات التأمين في جميع أنحاء العالم، والتي تنطوي على مبالغ كبيرة من التكاليف مثل إجراء المقابلات للفرز الأولي، المقابلات المتعمقة، اختبارات الاختيار ومراجع الفحص.

حيث تواجه مؤسسات التأمين اليوم تحديا كبيرا متمثلا في المعدل العالي لدوران الموظفين، الوكلاء، السماسرة، المستشارين والأطراف الأخرى، فعندما يغادرون المؤسسة يأخذون معهم ثروة المعارف المكتسبة خلال اندماجهم في المؤسسة، وهذا ما ينتج عنه انخفاض الإنتاجية بارتفاع تكاليف التعيينات الجديدة، تكاليف التدريب المصروفة على الموظف المغادر للعمل وكذا تكاليف تدريب الموظف الجديد (Plescan&Gavriletea,2009, p2).

فالإنشكالية هي ما مدى قدرة المؤسسة التأمينية على الحفاظ على شهرتها وعلامتها التجارية عندما يختار موظفيها مغادرة العمل، "أين وجدت بعض المؤسسات الحل في عقد اتفاق يوقع عليه الموظفين مع الإدارة، حيث يوافق الموظف على عدم العمل لصالح مؤسسات منافسة أو تشكيل مؤسسة منافسة جديدة خلال فترة زمنية معينة" (Alryalat& Alhawari, 2008, p150).

3-2- نقص كمية المعلومات بالمؤسسة التأمينية

معظم مؤسسات التأمين تعتمد بشكل كبير على جمع كمية كبيرة من المعلومات في المخازن، حيث أن هذه المعلومات غير مهيكلة تؤدي إلى ضياع المعرفة كما لا يستطيع أن يتقاسمها الموظفون عند الحاجة إليها.

3-3- تنوع أسواق عرض خدمات التأمين

إن سوق التأمين هو سوق جد معقد، بمعنى أن لكل سوق مجموعة عمليات خاصة به، حيث توجد أسواق ناضجة وأخرى نامية، أسواق مقننة وأخرى مفتوحة. ولهذا فعلى مؤسسة التأمين الشاملة أن تستفيد من إطار معرفتها لتبسيط العمليات وتكييفها مع نوع ومتطلبات السوق لتحقيق الكفاءة التشغيلية.

3-4- قواعد المعرفة

إن القواعد التكنولوجية تعطي للصناعة التأمين فرصة كبيرة لتطبيق وبناء إطار مبتكر للمعرفة، مما يمكنها من تعزيز ثقافة المعرفة داخل المؤسسة التأمينية.

3-5- الأخلاق في مؤسسات التأمين

إن لهجة العمل الجيد يجب أن تكون الأخلاق، فبالنسبة لمؤسسات التأمين ينبغي أن تكون الأخلاق العنصر الأساسي في توليد العلاقات والمحافظة عليها في المدى الطويل مع مؤسسات التأمين المنافسة ومختلف الشركاء.

و"من وجهة نظر العميل فإن الأخلاق هي أساس التعامل مع مؤسسات التأمين، وتتمثل هذه الأخلاقيات في" (Gavriletea, 2008, pp 193-199):

- الالتزام بالمواعيد خلال الاجتماعات (الوقت قيم جدا لكل مديري المخاطر)؛

- الامتثال أمام العميل، فالانطباع الأول للعميل عن المؤسسة ينبع من

سلوكيات ومواقف الموظفين تجاهه، إذ يمكن أن تكون عوامل في عملية صنع القرار المستقبلي بإعادة عملية الاكتتاب أم لا؛

- تقديم عروض واضحة ومختصرة للعميل، وتوفير الكثير من الوقت إن أمكن (خاصة إذا كان العميل يسافر إلى موقع مؤسسة التأمين)؛
- العمل الفوري في مؤسسات التأمين عند وقوع الحدث المؤمن عليه؛
- الاتصال الدائم بالعملاء بشأن المدفوعات، حيث أن أغلبية العملاء لا يراجعون تواريخ السداد فيمكن إبلاغهم بذلك.

وهناك قضية أخلاقية أخرى تتمثل في تنقل الموظف إلى مؤسسة تأمين منافسة وأخذ أكبر عدد ممكن من العملاء من المؤسسة القديمة.

إن المعايير الأساسية للعمل في الصناعة التأمينية هو العمل على أساس الصدق والثقة، حيث أن الوكلاء ذوي السمعة الجيدة لديهم فرص أكثر للحصول على الإحالات وتكرار عمليات التأمين، فبدون ثقة لا يمكن للتأمين أن يؤدي وظيفته كجهاز إدارة المخاطر للمؤسسات والأفراد، حيث أن هذه الثقة تأتي من سلسلة الأحداث التي تظهر القِيم الأخلاقية للمؤسسة التأمينية (Plescan&Gavriletea, 2009, p2).

فعلى الصناعة التأمينية أن تؤسس علاقاتها على الثقة، وأن تعمل على تدريب الموظفين على العمل بأخلاق وبشرف، وهو ما يعود عليها باستجابة مماثلة من طرف العملاء.

المطلب الثاني: إدارة الابتكار لاستخراج القيمة في مؤسسات التأمين

تحتاج كل المؤسسات إلى إدارة الابتكار لاستخراج القيمة التي خلقت أثناء إدارتها للمعرفة، وهذا ما ينطبق على مؤسسات التأمين بصورة أساسية، أين يقصد بالابتكار في الصناعة التأمينية "التكيف والاستجابة الفعالة، السريعة لاحتياجات وتوقعات المستهلكين وأصحاب المصلحة، وذلك من خلال ابتكار

طرق جديدة لتصميم المنتجات، أداء الأعمال مع الشركاء وإيصالها إلى العميل النهائي" (Insurance Time, 2014, pp1-2).

1- التغيرات المطلوبة في مؤسسات التأمين لإدارة الابتكار

تحتاج مؤسسات التأمين إلى ابتكار طرق جديدة لإحداث تغييرات جذرية في طرق عملها، تحويل نماذج أعمالها، خصائصها وتوفير إطار ديناميكي حتى تتكيف مع محيطها التنافسي والمتسم بالتغير المستمر.

1-1- التغيرات اللازمة في مؤسسات التأمين

تعمل مؤسسات التأمين على تبني إدارة الابتكار من خلال تغيير نظرتها الإستراتيجية، طرق خلق القيمة، التركيز على العملاء، الاتصاف بالمرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات.

الجدول (2-3): التغيرات اللازمة في صناعة التأمين

التداعيات	الإجابة
- <u>تفاعل</u>: - لا يوجد أي تفاعل كبير في الإستراتيجية أو الخطط؛ - رد فعلي، يبحث في تخفيض التكاليف.	- <u>استباق</u>: - التركيز الاستراتيجي على الابتكار والتميز؛ - إعادة تقييم الخطط، الأولويات، تركيز موارد - إعادة هيكلة المؤسسة التأمينية على أساس خفة الحركة واغتنام الفرص.
- <u>ارتفاع الضغوط المالية والتكاليف العالية</u>: - نقص رأس المال، حدود نمو الائتمان وتحديات الاكتتاب؛ - ارتفاع مستويات التعقيد وعدم الكفاءة، حيث أن ارتفاع التكاليف يجعلها تخفض من تكاليف التركيز التكتلي؛	- <u>الابتكار وخلق القيمة</u>: - رقمنة كل أنشطة الأعمال وربطها بإمكانيات جديدة للتغيير؛ - احتضان القيادة للتعاون والحكمة الجماعية.

	-محدودية وعدم ملائمة المعلومات التجارية والاستخبارات.
- <u>التركيز على العملاء:</u> -تبني استراتيجيات للعميل الجديد ومبادرات تركّز على توقعاته، مع اقتراح قيمة متفوقة للاحتفاظ بالعملاء؛ -جذب العملاء من المنافسين، زيادة الحصة السوقية واستخدام العملاء كمؤثرين في السوق؛ -تقدير القدرات الابتكارية على الخط للعميل.	- <u>تحديات ولاء العملاء:</u> -قيمة العلامة التجارية وتشوّه نزاهتها؛ -الارتفاع الحاد في نشاط العملاء غير الانترنت؛ -كثرة الخيارات ولكن الإحباط يزداد بسبب القيمة المحدودة؛ -ولاء العملاء وتحديات الحصة السوقية.
- <u>خيارات لعمليات المؤسسة التأمينية والمرونة المستقبلية:</u> -تركيز القيادة على كل من الجانب المالي والعلاقاتي لخلق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة؛ -إعادة تعريف نموذج الأعمال والعمليات للتركيز على القدرات التحويلية والتنافسية.	- <u>حدود العمليات الأساسية للمؤسسات التأمينية:</u> -قيود النظام القديم وتأخر الاستثمارات الإستراتيجية للتكاليف وامتداد فترات المشاكل.
- <u>زيادة خفة الحركة وسرعة التغيير:</u> -استخدام الشركاء الاستراتيجيين في نظام بيئي مرن وتكييف القدرات، مثل إدارة العلاقات مع تقديم الخدمة لخلق فرص جديدة؛ -خلق بيئة أعمال ذات حركية (تكنولوجيا المعلومات ومؤسسات التأمين) للاستحواذ على الاستعداد والاستجابة لتحولات السوق المستقبلية.	- <u>ارتفاع المخاطر والتهديدات:</u> -اتصال على الصعيد العالمي، فالعالم التعاوني هو أيضا أكثر عرضة للمخاطر والتهديدات؛ -نقاط الانعطاف السوسولوجي.

Source: Denise Garth, 2009, P (11).

من خلال الجدول (2-3)، فإن مؤسسات التأمين تحتاج إلى تغييرات تمكنها من إدارة الابتكار داخلها، حيث ينبغي لهذه التغييرات أن تتناسب مع تداعياتها:

- إذا كانت المؤسسة تتبنى إستراتيجية تفاعلية ينبغي عليها التحول إلى الإستراتيجية الاستباقية التي تركز على الابتكار والتميز؛
- في حالة نقص رؤوس الأموال وارتفاع التكاليف، عليها أن تلجأ إلى الابتكار وخلق القيمة بواسطة اعتماد الرقمنة لكل نشاطاتها وتبني سياسة التعاون؛
- عند مواجهة تحديات ولاء العملاء، عليها جذب عملاء جدد واستخدامهم كمؤثرين في السوق وتقدير قدراتهم الابتكارية.
- عند ارتفاع المخاطر والتهديدات، ينبغي أن تعمل على سرعة التغيير وخفة الحركة.

2-1- تحويل نماذج أعمال مؤسسات التأمين

"ينبغي على مؤسسات التأمين تحويل نماذج أعمالها من حيث سرعة الحركة، الفعالية، ونموذج العمل وإطاره، وذلك من خلال التغيير على" (Denise Garth, 2009, P 13):

- مستوى الاقتصاد الكلي:

تمتعها باستمرارية المرونة السوقية، معدل النمو الثابت في الأسواق المستقرة ووضع خيارات مختلفة للأسواق الناشئة.

- العوامل البيئية والاجتماعية:

اتخاذ توقعات المسؤولية الاجتماعية، التركيز المنتجات على البيئة، وتقديم الخدمات الاجتماعية.

- القوانين:

خفة الحركة لاستيعاب التوسع والمتطلبات التنظيمية الجديدة ضمن

التغيير المستمر في اللوائح العالمية والإقليمية.

- العمليات والتكنولوجيا:

استعمال التكنولوجيات الإستراتيجية، إعادة تعريف نموذج الأعمال والتعاون مع الشركاء الاستراتيجيين لجلب أفضل الممارسات والخبرات، التعاون مع الداخلين الجدد إلى السوق سواء المتواجدين على الخط أو المتقاسمين مع المؤسسة التأمينية للخدمات التي يقدمها لها الشركاء.

- العملاء والوكلاء:

الاستجابة لتوقعات العملاء على الانترنت والتعامل مع الأزمات المالية، استخدام تكنولوجيا الاتصالات المتنقلة والشبكات الاجتماعية للاستفادة من الامتيازات الجديدة، التشارك والتشيط وإيلاغ العملاء والوكلاء والسماسة بالمعلومات في الوقت المناسب، تسريع تقديم الخدمات وتسهيل التفاعل مع العملاء والوكلاء وكل أصحاب المصالح، التكيف مع التركيبة السكانية ومتطلبات الأسواق للمنتجات الجديدة، الخدمات وقنوات التوزيع.

1-3- النموذج والإطار الديناميكي لمؤسسات التأمين

لتنبنى مؤسسات التأمين نموذج وإطار ديناميكي تحتاج إلى التجديد والأتمتة لإدارتها لعلاقاتها وأنشطتها لاستغلال مواردها بكفاءة عالية.

1-3-1- تقديم المعلومة بطرق جديدة

- تقديم المعلومة لمؤسستك، شركائك، عملائك ووكلائك في الوقت المناسب وتجسيد ديناميكية لذلك؛
- استخدام إدارة علمية للبيانات، طرق ووسائل تحليلية وتنبؤية؛
- تكوين وجهات نظر تجارية مع تقارير للوحة المعلومات؛
- تحديد وخلق منتجات جديدة أو خلق أسواق للمعلومات.

1-3-2 - إدارة العلاقات

- خلق نظام متوازن من العلاقات بين الوكلاء، العملاء والشركاء؛
- توزيع عملية الخلق المشترك للقيمة من العملاء إلى الوكلاء إلى الشركاء - تحديد المنتجات والخدمات المبتكرة؛
- الاستفادة من عالم من مواهب الابتكار؛
- استخدام الشركاء للمصادر المرنة للمجالات غير أساسية (شبكات الإصلاح والبنية التحتية)؛
- استخراج المزيد من القيمة من التفاعلات؛
- زيادة التفاعل عبر الشبكات الاجتماعية.

1-3-3 - استخدام الأصول والموارد في مؤسسات التأمين

- توسيع الأتمتة وإنشاء خفة الحركة في العمليات؛
- تحقيق العائد على الاستثمار السريع والإنتاجية الخارقة؛
- التشغيل الآلي للوسائل، لمسارات التشغيل، الخدمات ولقواعد العمل بهدف القيام بالعمل في الوقت المناسب؛
- أتمتة دورة حياة الخدمة والاندماج والتكامل لتوسيع الرؤية وتحقيقها؛
- التحضير للمخاطر/ الفرص لعالم أكثر ارتباطا وتعاوننا.

2- الابتكارات التي تخلق المزايا التنافسية في مؤسسات التأمين

تحتاج مؤسسات التأمين لتكون مبتكرة إلى صفات وميزات ابتكارية خاصة.

2-1 - صفات وميزات مؤسسات التأمين الابتكارية (Bisker & Bieck, 2007, p3):

- **التعطش للتغيير:** القدرة على إدارة التغيرات السريعة والجوهرية مع الاندفاع للتطوير والبحث عن طرق جديدة للتنافس؛
- **الابتكار بصورة تفوق تصورات العملاء:** امتلاك استثمارات تدعم القدرة على اكتساب رؤى العملاء للتكيف والتأقلم مع تغير طلبات المستهلكين؛
- **الاندماج الكلي:** تقييم المنافسة، توقعات المستهلكين، معايير وخيارات غير عادية لتحديد الاختيار الأفضل والأكثر ابتكارية؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** تحمل المسؤولية الاجتماعية في أعمال مؤسسات التأمين.

2-2 - الابتكارات التي تبني المزايا التنافسية في مؤسسات التأمين

- تعمل المؤسسات التأمينية على خلق سوق أكثر فعالية، تركيزاً على العميل، تعاوني وابتكاري، وذلك من خلال (Denise Garth, 2009, P 21):
- تبني نماذج الأعمال الموسعة، أي شبكات تتبنى الابتكار عبر سلسلة القيمة من خلال قدرات الشركاء الاستراتيجيين، وأفضل الممارسات والخبرات ورؤوس الأموال؛
 - تبني نماذج أعمال توفر موارد من الأفراد للعمليات والتكنولوجيات في محيط افتراضي وتعاوني لتوفير المصادر، التعلم وإشراك العملاء؛
 - التركيز على العملاء من خلال تقديم منتجات نوعية ومتخصصة والتفاعل مع كل عميل؛

- إدخال العملاء في التصميم، الاختبار، التسويق وتقديم خدمات ما بعد البيع،... وتخفيض تكاليف اكتساب العملاء وتعظيم ولائهم والمحافظة عليهم؛
- توزيع الابتكار على كل سلسلة القيمة لمؤسسة التأمين بتخفيض التكاليف وفرز منتجات جديدة لتسويق أسرع عن طريق القضاء على الاختناقات التي تأتي مع الرقابة والسيطرة الكاملة؛
- توفير منتجات، خدمات وتكنولوجيا معلومات متوجهة للمسئولية الاجتماعية؛
- الاستفادة من عالم المواهب عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية غير أساسية أو مجالات عمل متخصصة من خلال الشركاء وعلاقات شبكات الأعمال مع المحافظة على التماسك والتناسق التنظيمي؛
- استخدام التكنولوجيا الإستراتيجية بما فيها SOA، إدارة العلاقات، التحليل، الشبكات الاجتماعية، التكنولوجيا المتنقلة، الحوسبة وغيرها للتمكن من خفة الحركة، المرونة واغتنام الفرص المستقبلية؛
- استغلال البيانات لاتخاذ قرارات أكثر ذكاء وتطوير الأفكار التي تخلق مزايا تنافسية ونماذج الأعمال الجديدة، خلق بيئة متكررة ومبتكرة.

3- الابتكار في تقديم حلول للتغيرات البيئية

تساهم مؤسسات التأمين في تقديم خدمات تأمينية تساعد على تحسين القدرة على مواجهة الكوارث الطبيعية والتكيف مع التغيرات المناخية. حيث تدعم الحد من المخاطر المتصلة بالمناخ من خلال استراتيجيات وضع برامج كفاءة الطاقة، تصميم المباني الخضراء، ممارسة التنمية المستدامة والحد من تجارة انبعاث الكربون، وذلك من خلال ما يلي-Eram Mills, 2014, p100

(103):

3-1- فهم مؤسسات التأمين لمشاكل التغيرات المناخية

بدأت مؤسسات التأمين مثل (AIG, ALLIANZ, L Loyds, Munich Re& Swiss Re, Marsh of London) على تطبيق خبراتها على جمع البيانات، نمذجة الكوارث، تحليل المخاطر لتتبع الاتجاهات وتحديد المشاكل التي يطرحها تغير المناخ، لإيجاد حلول لكل من الصناعة والمجتمع، وتتطلع مؤسسات التأمين كذلك للمجتمع العلمي لمساعدتها على بناء نماذج تطلعية للمخاطر والتي تأخذ التغير المناخي بالاعتبار مع إعطاء نتائج متعمقة.

3-2- تعزيز الوقاية من الخسارة

إن إدارة المخاطر والتحكم في الخسائر هي أساس عمل التأمينات، وتشمل الابتكارات كل أنواع تكنولوجيات الاستخدام الفعال للطاقة والطاقة المتجددة والتي تصنع بنية تحتية أقل عرضة للخسائر المؤمن عليها. حيث تمتلك مؤسسات التأمين فرص كبيرة لتطوير مراكز جديدة للأرباح بواسطة توفير منتجات تأمينية مبتكرة لمستعملي الطاقة أو لمقدمي خدمات الطاقة النظيفة.

3-3- التنسيق بين الشروط والأحكام مع سلوك الحد من الخطر المناخي

صممت شروط وسياسات الإقصاء الجديدة للتأمين لغرس سلوكيات تقلل من غازات الانحباس الحراري (الغازات الدفيئة). كما تعمل على منح امتيازات وتخفيضات للعملاء ذوي اتجاهات الحد من التغيرات المناخية.

3-4- صياغة منتجات تأمين مبتكرة للتغيرات المناخية

تقدم مؤسسات التأمين منتجات جديدة مبتكرة ومن أمثلة ذلك "البناء الأخضر" وتنتجها مؤسسة (AIG)، تغطية مؤسسة (Fireman's & Sompo Japan) للمخاطر المتعلقة بالكفاءة الطاقية ومشاريع تجديد الطاقة، كما أطلقت مؤسسة (London based Willis Holdings) منتجات جديدة لتغطية قلة الإنتاج لمحطات الرياح.

وتستطيع مؤسسات التأمين توجيه كفاءاتها المحورية لتقديم خدمات جديدة للتقييم والحد من المخاطر البيئية، ومثل هذه الأنشطة تدقيق الطاقة، إعادة تحديث التقييم، التركيب والإدارة، فضلا عن مجموعة كبيرة من الخدمات التي تدير مخاطر الأداء الاقتصادي في استهلاك الطاقة ومشاريع موازنة الكربون.

كما يجري إدخال منتجات جديدة مثل التأمين المتناهي الصغر من قبل مؤسسات مثل (Munich Re) لصغار المزارعين وغيرهم في العالم النامي والذي يفتقر في الوقت الراهن للوصول إلى التأمين التقليدي.

3-5- تقديم خدمات لإدارة المخاطر الكربونية وتخفيض نسبة الكربون

3-6- التمويل المالي لحماية التحسينات المناخية

إن مؤسسات التأمين وخاصة تلك المرتبطة بالعمليات البنكية هي في وضعية تمكنها من الانخراط في تمويل مشاريع للعملاء، تلك المشاريع التي تحسن التكيف مع أثار التغير المناخي أو تساهم في الحد من الانبعاث، مثل المؤسسات التأمينية التي تقدم قروض للسيارات النظيفة وتمويل السيارات المنخفضة الانبعاث، والاستثمار الأخضر كحل للتغيرات المناخية.

المطلب الثالث: إدارة الملكية الفكرية لتعزيز القيمة بمؤسسات التأمين

لقد أصبحت مؤسسات التأمين أكثر ارتباطا بأنظمة الملكية الفكرية والبرمجيات، وذلك نتيجة لزيادة حجم الابتكارات والتطورات المستمرة في القوانين، مما أعطى لها مستوى جديد من الحماية لمليكتها الفكرية.

حيث تكمن المهمة الأساسية لحماية الملكية الفكرية في مؤسسات التأمين في ضمان تلك الحماية والتماشي مع احتياجات المؤسسة التأمينية، وهو ما يجعل القيمة المضافة من الابتكارات تستمر في التدفق داخل المؤسسة.

وتتمثل أشكال الملكية الفكرية لمؤسسات التأمين أساسا في استخدام:

- برمجيات خاصة؛

- شبكات حاسوبية خاصة بها؛
 - أنظمة خاصة لإدارة العملاء؛
 - تكنولوجيا للدفع؛
 - أجهزة لنقل المعلومات؛
 - صورتها وعلامتها التجارية؛
 - أسرارها التجارية؛
 - براءات الاختراع التي تمتلكها؛
 - حقوق النشر والطباعة، كمجلاتها الخاصة أو برامجها التدريبية والتكوينية،...؛
 - أساليبها الخاصة والمبتكرة في أداء أعمالها والقيام بأنشطتها؛
 - وكل ما يمكنه مساعدة المؤسسة التأمينية على تحقيق القيمة الكاملة من استعمال أصول ملكيتها الفكرية.
- وباعتبار أن الملكية الفكرية هي أصل استراتيجي ومالي في مؤسسات التأمين، فلا بد من التركيز على إدارتها بطريقة خاصة وجيدة حتى تعي بالملكية الفكرية المتواجدة لديها وبقيمتها والفائدة من استغلالها.

1- إدارة الملكية الفكرية في مؤسسات التأمين

إن إدارة الملكية الفكرية هي نشاط مستمر على مدى حياة أصول الملكية الفكرية وحتى تنتهي، والشكل (3-8) يوضح دورة حياة أصول الملكية الفكرية ونقاط اتخاذ القرار التي تحتاجها مؤسسات التأمين في كل مرحلة من حياة الملكية الفكرية لتفعيل إدارتها. مع الأخذ بالاعتبار لمختلف مراحل دورة حياة الملكية الفكرية ونوعها.

تحديد الملكية الفكرية الموجودة والحاجة إلى ملكية فكرية جديدة

- تحديد احتياج المؤسسة لأصل الملكية الفكرية وكيف يمكن التحصل عليها



تسجيل الملكية الفكرية الموجودة والجديدة، التي تم التحصل عليها من خلال:

- البحث والتطوير من طرف المؤسسة؛
- ترخيص داخلي؛
- استخدام التصاميم الموجودة و/أو من أطراف خارجية.



اتخاذ قرارات لحماية الملكية الفكرية، بتحديد الأشكال المتاحة لحمايتها وتقرير أيها الأكثر

ملاءمة، وأيها تكون:

- الحماية المسجلة ، مثل براءات الاختراعات، العلامات التجارية، الرسومات والنماذج المسجلة...؛
- الحماية غير مسجلة، مثل: المعلومات السرية، حقوق النشر، حقوق قواعد البيانات،



استعمال أصول الملكية الفكرية، التقرير بشأن أي أصل للملكية الفكرية سيكون:

- المتاجرة به؛
- يستعمل داخليا في القواعد التشغيلية؛
- مرخص به خارجيا و/أو يمنح مجانا



تقييم أصل الملكية الفكرية، بالتقييم الدوري واتخاذ قرارات بشأن:

- الحفاظ على الشكل الحالي لحماية الملكية الفكرية ؛
- تنويع أشكال الحماية للملكية الفكرية؛
- السماح لحقوق الملكية الفكرية أن تنقضي و/أو تقوم بالمزيد من التطوير لأصول الملكية الفكرية لتعزيز قوتها وإنشاء ملكية فكرية جديدة.

Source : Miller, 2007, p5.

الشكل (3-8): إدارة الملكية الفكرية في مؤسسات التأمين

يبين الشكل (3-8) مراحل إدارة الملكية الفكرية في مؤسسات التأمين،

حيث:

- تحدد المؤسسة التأمينية الملكية الفكرية الموجودة لديها وكيف يمكنها التحصل على ملكيات أخرى جديدة؛
- تسجيل الملكية الفكرية الموجودة مسبقا في المؤسسة والجديدة لتحفظ حقوقها وتعظم أرباحها؛
- اتخاذ القرارات المناسبة لحماية ملكيتها الفكرية، وهذا راجع لنوع الحماية الموفرة لهذا النوع من الملكية الفكرية، فقد تكون الحماية مسجلة مثل براءة الاختراع وقد تكون غير مسجلة مثل المعلومات السرية للمؤسسة؛
- اتخاذ القرارات المناسبة بشأن أصول الملكية الفكرية، سواء المتجرة بها، الترخيص بها خارجيا أو منحها مجانا للشركاء؛
- تقييم أصول الملكية الفكرية واتخاذ القرارات المناسبة حول تطويرها وحمايتها أو تركها تنقضي.

2- إدارة مخاطر الملكية الفكرية في مؤسسات التأمين

إن أول خطوة في حماية الملكية الفكرية هي أخذ كل المزايا القانونية للحماية بتسجيل حقوق النشر والعلامة التجارية وتطبيق براءات الاختراع. حيث أن حماية الملكية الفكرية ستعتمد في جزء كبير منها على الطبيعة المحددة للملكية الفكرية، قيمتها بالنسبة للمؤسسة التأمينية وكيفية استخدامها. فبصورة عامة يمكن لمؤسسات التأمين أن تخفض من المخاطر المتعلقة بالملكية الفكرية من خلال عدة خطوات عملية للتخفيف من حجم الخسائر، ومنه:

- تقييد الوصول إلى الملكية الفكرية من طرف الأطراف التي يعتبر وصولها إليها أمر غير ضروري، سواء من داخل المؤسسة أو المتعاقدين والشركاء بسلسلة القيمة؛
 - منع النسخ غير مصرح به بواسطة الوسائل الالكترونية أو محركات الشبكات المشتركة وغيرها؛
 - إغلاق غرف تخزين أصول الملكية الفكرية، سواء في الأرشفة الورقية أو الالكترونية والتحكم بعناية في من يمكنه الوصول إليها؛
 - تشفير الملكية الفكرية التي يتم إرسالها إلكترونياً؛
 - إرفاق الشعارات السرية على جميع الوثائق التي تنطوي على الأسرار التجارية، وغيرها من المعلومات السرية؛
 - تنفيذ اتفاقيات مع الأطراف الخارجية بعدم الكشف عن الأسرار التجارية أو غيرها من أصول الملكية الفكرية؛
 - الطلب من الموظفين والمتعاقدين إعادة كل وثائق المؤسسة التأمينية التي تعتبر أسرار تجارية عند انتهاء فترة العمل أو اكتمال الأعمال؛
 - اتخاذ خطوات لضمان الصحة، الأمان والاستمرار للملكية الفكرية إذا تم الترخيص لمؤسسة أخرى باستعمالها؛
 - المراجعة المنتظمة والتقييم المستمر لمخزون مؤسسة التأمين من الملكية الفكرية والمنتجات والعمليات واستعراض القوانين التي تتطلبها حماية الملكية الفكرية الجديدة.
- بالإضافة إلى ذلك ينبغي على مؤسسات التأمين أن تقوم بالبحث في براءات الاختراع لجميع المنتجات والعمليات لضمان عدم التعدي على الملكية الفكرية للمؤسسة (Bradford, 2010, p4).

3- حماية الملكية الفكرية لمؤسسات التأمين

حتى تنجح مؤسسات التأمين ينبغي عليها تعظيم إمكانات المنتجات والإجراءات الجديدة، إذ أن حماية الابتكارات هي شيء أساسي وجوهري.

3-1- التقاضي في براءات الاختراع

في السنوات الحالية تملك مؤسسات التأمين وعي بطرق عمل براءات الاختراع والابتكارات المتعلقة بها، بما في ذلك أنظمة الاكتتاب، التأمين وتخطيط منتجات التقاعد، التقنيات النموذجية، المواقع الالكترونية والتكنولوجيا النقالة التي تمنح الميزات.

هذه التطورات تسبب موجة من الدعاوى القضائية المتعلقة ببراءات الاختراع في جميع أنحاء البلاد.

3-2- الأسرار التجارية

إضافة إلى حماية براءات الاختراع هناك حماية للأسرار التجارية لمؤسسات التأمين حتى تضمن الحماية لكل أصول ملكيتها الفكرية.

فمؤسسات التأمين تمتلك عدة أصول قيمة ولكنها غير مسجلة في ميزانيتها، حيث تكمن في (Nixon PeaBody, 2011, pp1-4):

- معلومات بأقراص حاسوبية، معارف بأجهزة الكمبيوتر المحمولة، خزائن للملفات ؛

- خطط للعمل خاصة بالمؤسسة؛

- المعارف الموجودة في رؤوس موظفيها.

حيث أن هذه المعلومات أساسية لنجاح أعمالها، وإذا وصلت إلى المنافسين فإنها ستحقق لهم مزايا تنافسية قوية.

ولهذا يجب تحديد وحماية هذه الأسرار التجارية من خلال تدخل الهيئات القانونية والقضائية للحماية من القرصنة الحاسوبية والاقتصادية.

خلاصة

تتبنى مؤسسات التأمين نماذج تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة، حيث تعتمد معظمها على نموذج بورتر للتنافسية، بحيث تأخذ بالاعتبار للعوامل الخاصة بالظروف العالمية، الوطنية، القطاعية والمؤسسية، وهو ما يجعلها تبحث في تكييف خصائصها وخصائص خدماتها مع تطور الاحتياجات والظروف العالمية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، البيئية).

وقد أعطت إدارة رأس المال الفكري لمؤسسات التأمين إمكانية كبيرة لمواجهة تلك المنافسة العالمية الشرسة، لأنه يمنحها إطارا متكاملًا لإدارة كل أشكال المعرفة التي تتوفر لديها، من معارف ضمنية كامنة داخل عقول الأفراد، مهاراتهم العملية وعلاقاتهم الاجتماعية التي تضمن لهم وفاء العملاء.

كما أن مؤسسات التأمين تستفيد من إمكاناتها المادية، المالية والتكنولوجية العالية في الاحتفاظ ونشر المعرفة، كما تستغلها في الارتباط أكثر بالعميل والاستجابة لمتطلباته المتغيرة دون تحمل تكاليف كبيرة، إذ تعتبر الوسائل التكنولوجية للإعلام والاتصال عاملاً هاماً في نجاح العملية الابتكارية في مؤسسات التأمين، وفي زيادة درجة موثوقيتها ومصداقيتها، وهو ما يدعم ويحسن من تنافسياتها.

الفصل الرابع

تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية
من خلال تبني نموذج إدارة رأس المال
الفكري

تمهيد

إن عمل مؤسسات التأمين الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة وعلى مستوى المنافسة العالمية يفرض عليها الاستغلال الأعظم لرأس مالها الفكري حتى تستطيع بناء مزايا تنافسية دائمة وتحسين تنافسيتها.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى تحليل تنافسية تلك المؤسسات، سواء على المستوى الوطني أو الصناعي، من حيث وجود الدعائم والركائز الأساسية للتنافسية كوجود العوامل المساعدة على إنشاء هذه الصناعة التأمينية بالجزائر، توفر معدلات الطلب العالية التي تسمح بعملها ونجاحها، الصناعات الداعمة وذات الصلة بها إضافة إلى الإستراتيجية الحكومية المتبناة في هذا القطاع.

وبعد تحليل تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية تم تحديد مدى مساهمة رأس مالها الفكري في بناء مزاياها التنافسية، ثم تطبيق دراسة ميدانية على تلك المؤسسات من خلال توزيع استبيان للمديرين العامين والجهويين ومديري الوكالات لمعرفة المستوى الحقيقي لاستغلال هذه المؤسسات لرأس مالها الفكري ومدى استغلال إدارته في دعم وتحسين تنافسيتها.

المبحث الأول: تحليل تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية

تعمل مؤسسات التأمين الجزائرية حالياً في بيئة تنافسية شرسة، ولتقوية مركزها التنافسي ينبغي تحليل تنافسياتها على المستوى الوطني، الصناعي والمؤسساتي حتى تتمكن من تحديد نقاط قوتها وضعفها والمجالات التي يمكنها الاستثمار فيها لابتكار خدمات جديدة تمكنها من خلق وتعظيم القيمة حتى تحقق التنافسية.

المطلب الأول: قطاع التأمين في الجزائر

إن قطاع التأمين كغيره من القطاعات الاقتصادية الأخرى قد مر بجملة من الإصلاحات التي فرضتها السياسات الاقتصادية المختلفة والتي وضعته أمام تحديات تتطلب الاستجابة للتغيرات المختلفة في المحيط، حتى يتحسن القطاع ويتطور داخل البيئة التنافسية.

1- التطور التاريخي لقطاع التأمين في الجزائر

امتد عمل مؤسسات التأمين في الجزائر بعد الاستقلال حسب النظام الفرنسي إلى أن لجأ المشرع الجزائري إلى سن قوانين جزائرية خاصة بالتأمين. ويمكن تقسيم المراحل التي مر بها التأمين في الجزائر إلى ثلاثة مراحل، وهي:

1-1- مرحلة الاحتلال

في هذه المرحلة تم تطبيق التشريع الفرنسي المتعلق بالتأمين، خاصة قانون 13 جويلية 1930 المنظم لعقد التأمين، وفي هذه الفترة كان القطاع مستغلا من طرف مؤسسات أجنبية (أغلبها مؤسسات تأمين فرنسية)، إذ بلغ عددها آنذاك 270 مؤسسة تأمين.

ومن أهم ما يميز هذه المرحلة هو إهمال المشرع الفرنسي لفرع التأمين البري، أين كان يركز على فرع التأمين البحري الذي كان يدر أرباحا كبيرة لمؤسسات التأمين، وفيما بعد تدارك المشرع الفرنسي هذا النقص بإصداره لمجموعة من القوانين والنصوص التنظيمية نذكر منها (محي الدين شبيبة، 2005، ص100):

- قانون 1930/07/13 المنظم لمجمل التأمينات البرية؛
- قانون 1938/07/14 المعوض لبعض النصوص الجزئية بتوحيد مراقبة الدولة لكل مؤسسات التأمين بكل أنواعها؛
- أكتوبر 1945 نزع إدارة حوادث العمل من صلاحيات مؤسسات التأمين وتكليف الضمان الاجتماعي بها؛
- قانون 1946/04/25 يتعلق بتأمين 32 مؤسسة تأمين وخلق صندوق مركزي لإعادة التأمين ومجلس وطني للتأمينات؛
- قانون 31 ديسمبر 1951 يؤسس صندوق ضمان السيارات لحماية ضحايا حوادث المرور الجسمانية في حالة هروب السائق المسئول أو غير قادر على الدفع (عدم الملاءة)؛
- قانون 27 فيفري 1958 الذي فرض إجبارية تأمين المسؤولية المدنية على ملاك ومستعملي العربات البرية ذات المحركات وهو النص الذي عدل بالأمر 7 جانفي 1959.

وما يمكن قوله عن هذه المرحلة أن هذه القوانين نظمت قطاع التأمين لكنها في المقابل أعطت لمؤسسات التأمين الفرصة للحصول على أرباح هائلة من المؤمن لهم بغض النظر عن الخدمات المقدمة والتي تركز على حماية مصالحهم من الخطر، حيث كانت في معظم الأحيان تنهرب من دفع التعويضات المستحقة لأصحاب الحوادث (حوتية، 2011، ص13).

1-2- مرحلة الرقابة على المؤسسات الأجنبية

"بعد الاستقلال مر قطاع التأمينات في الجزائر بأربع محطات مفصلية، تتميز الأولى بكونها امتدادا لنظام التأمين الاستعماري والثانية فهي مرحلة احتكار الدولة للقطاع والثالثة تميزت بالاحتكار المزدوج أما الرابعة فقد تم فيها إلغاء الاحتكار وانفتاح السوق على الخواص والأجانب؛ ضمن هذه المحطات عرفت المنظومة التأمينية في الجزائر سبعة (7) مواعيد تاريخية هامة، وهي" (محي الدين شبيرة ، 2005، ص100):

- 1962، الاستمرار في تطبيق قوانين المستعمر؛

- 1966"احتكار الدولة لنشاط التأمين، وتميزت هذه المرحلة بالنص على إنشاء أو تطوير المؤسسات الموجودة، بحيث تنفرد بأعمال التأمين وإعادة التأمين بالجزائر فتم التأكيد على إنشاء المؤسسة الجزائرية للتأمين بموجب الأمر رقم 129/66 بتاريخ 27 ماي 1966" (محي الدين شبيرة ، 2005، ص100) ، و"تم توسيع نشاط شركة (لاكار) الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين ليشمل جميع عمليات التأمين وذلك بموجب القرار الصادر في 26 فيفري 1969" (حوتية، 2011، ص16) ؛

- 1975، "إلغاء قوانين المرحلة الاستعمارية بصدور القانون المدني وتضمنه لفصل خاص بعقد التأمين وقبله في 1974 قانون إلزامية التأمين على السيارات" (محي الدين شبيرة ، 2005، ص100)؛

- 1973/10/01 "أنشئت المؤسسة الجزائرية لإعادة التأمين (CRR) وأوكل إليها تأمين المخاطر التي يمكن أن تتخلى عنها المؤسسات الوطنية بحيث تقوم هذه المؤسسة بتأمين تلك المخاطر لدى مؤسسات أجنبية قادرة على ضمانها" (حوتية، 2011، ص16)؛

- 1980 " صدور القانون المتعلق بالتأمينات بكل أنواعها" (محي الدين شبيبة ، 2005، ص100)؛

- 1985، " صدور مجموعة من القوانين تتعلق باختصاص كل مؤسسة" (محي الدين شبيبة ، 2005، ص100).

1-3- مرحلة إلغاء احتكار الدولة للقطاع والافتتاح على الوطني الخاص والأجنبي 1995

ظهر ذلك في الإصلاح الذي جاء من خلال الأمر 07/95 المؤرخ في 25 جانفي 1995 (KPMG, 2015, p12)، والذي يعتبر بحق نقلة نوعية في سيرورة المنظومة التأمينية في الجزائر، حيث ألغى كل القوانين والأوامر والأحكام المخالفة له، وأقر إنهاء احتكار الدولة لنشاط القطاع وفتح سوقه أمام الخواص الوطنيين والأجانب، ووضع تنظيم هذه السوق والضمانات المطلوبة من مؤسسات التأمين التي تتوي الاستثمار في قطاع التأمين و/أو إعادة التأمين" (محي الدين شبيبة، 2014، ص 146).

"بفضل القانون 04/06 (2006/02/26) المعدل والمتمم للأمر 07/95 استجبت عناصر جديدة ذات أهمية كبيرة في المنظومة التأمينية الجزائرية، التي تسعى لتحقيق هدفين لا يمكن الفصل بينهما" (محي الدين شبيبة، 2014، ص 147) ، وهما:

- تعزيز السلطات العمومية مساندتها لقطاع التأمين ليساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- إعطاء مؤسسات التأمين الجزائرية الوسائل الكفيلة بمواجهة المنافسة الأجنبية.

2- هيكل قطاع التأمين في الجزائر

يتكون قطاع التأمين في الجزائر من مؤسسات وتعاضديات، وهيئات

للمراقبة والتأطير، حيث تخصص تلك المؤسسات والتعاضديات في تأمين الأضرار والأشخاص (2017, www.cna.dz):

2-1- تأمين الأضرار في الجزائر

2-1-1- المؤسسات

- الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)، مؤسسة عمومية أنشئت سنة 1963 برأس المال 27 مليار دينار؛
- الجزائرية للتأمين (شركة مصرية جزائرية SAA)، وهي مؤسسة عمومية أنشئت سنة 1963 برأس المال 3.1 مليار دينار؛
- الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)، مؤسسة عمومية أنشئت سنة 1985 برأس المال 1.5 مليار دينار؛
- الشركة المركزية لإعادة التأمين (CCR)، مؤسسة عمومية أنشئت سنة 1973 برأس المال 2 مليار دينار تخصص في إعادة التأمين؛
- المؤسسة الجزائرية لضمان الصادرات (CAGEX)، مؤسسة عمومية برأس المال 450 مليون دج، تخصص بضمان العمليات الموجهة للتصدير، وتأسست في 1996/01/10؛
- المؤسسة الدولية للتأمين وإعادة التأمين (CIAR)، مؤسسة خاصة رأس مالها 450 مليار مليون دج، تخصص بمختلف أنواع التأمين، وتأسست عام 1997/02/15؛
- شركة التأمين وإعادة التأمين (TRUST ALGERIA)، مؤسسة خاصة برأس المال 1.8 مليار دج شركة جزائرية بحرينية قطرية تأسست عام 1997؛

- الجزائرية للتأمينات (A2)، مؤسسة خاصة تأسست 1998/05/06 برأس المال 500 مليون دج؛
- سلامة للتأمين (Salama Assurance Algerie) مؤسسة خاصة تأسست في 1999/04/13؛
- شركة ستار هنا (La Star Hana).
- شركة تأمين المحروقات (CASH)، مؤسسة عمومية تأسست في 1999/10/04 تخصصت بالقيام بتأمين المحروقات، ورأس مالها 1.8 مليار مليون دج؛
- المؤسسة المتوسطة للتأمين (GAM)، مؤسسة خاصة تخصصت بالقيام بمختلف أنواع التأمين، وتأسست عام 2002/09/10؛
- Alliance Assurance، مؤسسة خاصة تأسست في 2005/07/30؛
- AXA Dommage، مؤسسة خاصة تأسست في 2011/10/03.

2-1-2- التعاضديات

- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA) تأسست في 1972/12/02 برأس المال 100 مليون دج تخصصت في تأمين الأخطار الفلاحية؛
- التعاضدية الجزائرية (Maatec) تأسست في 16/12/1964، برأس المال 100 مليون دج تخصصت في تأمين أعمال التربية والثقافة.

2-1-3- مؤسسات تأمين القروض

- شركة ضمان القرض العقاري (SGCI)، مؤسسة عمومية رأس مالها 1 مليار دج، تخصصت بتقديم ضمانات القروض العقارية، وتأسست عام 1997/05/11.

2-2- المؤسسات تأمين الأشخاص في الجزائر

- CAARAMA مؤسسة عمومية تأسست في 09/03/2011، وهي فرع للجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)؛
- CARDIF EL- DJZAIR تأسست في 11/10/2006؛
- SAPS وهي شراكة بين SAA et Macif France تأسست في 2008؛
- TALA TAAMINE life Algerie تأسست في 17/04/2011؛
- AMANA Assurance تأسست في 10/03/2011؛
- Macir Vie تأسست في 11/08/2011؛
- AXA Assurance Vie تأسست في 03/10/2011؛
- L'Algérie Vie تأسست في 22/02/2015.
- MUTUALISTE وهي فرع الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA)، تأسست في 2012/01/05.

2-3- الهيئات المراقبة والمؤطرة لقطاع التأمين في الجزائر

تهدف الدولة من خلالها إلى حماية مصالح المؤمن لهم وتنمية القطاع ومن أهمها:

- وزارة المالية: تقوم بتقديم الترخيص لفتح شركات التأمين و/أو إعادة التأمين التي لا يمكنها ممارسة نشاطاتها إلا بعد موافقة الوزير، وبها مديرية للتأمينات؛
- المجلس الوطني للتأمينات: يعمل تحت وصاية وزارة المالية، وهو هيئة استشارية للسلطات العمومية وإطار تشاور بين مختلف أطراف سوق التأمين ونشاطاتها، ويعتبر كقوة تفكير واقتراح، ومركز لإعداد وانجاز الدراسات التقنية" (شبيبة محي الدين، 2014، ص156)

ويكون من ممثلي الأطراف الفاعلة في النشاط التأميني، ويضم أربع لجان وهي: اللجنة المانحة للاعتماد، لجنة التسعير، لجنة تنظيم وتطوير السوق واللجنة القانونية، حيث يقوم بمراقبة تطبيق القوانين من قبل شركات التأمين والنظر في تطويرها؛

- **لجنة رقابة التأمين:** أنشئت هذه اللجنة بمقتضى المادة 209 من الأمر 95/07 المعدل والمتمم بالقانون 04/06، وتقوم بمراقبة مدى احترام شركات ووسطاء التأمين المعتمدين للأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين وإعادة التأمين، وإذ تبين لها ما يعترض مصالح المستأمنين والمستفيدين من عقود التأمين للخطر، فإنه يمكنها تقليص نشاط هذه المؤسسة في فرع أو عدة فروع للتأمين "شبيبة محي الدين، 2014، ص156)؛

- **صندوق ضمان المؤمن لهم:** "هو صندوق يختلف عن صندوق ضمان السيارات، ومهمته التكفل بديون مؤسسات التأمين (كلها أو جزء منها) حيال المؤمن لهم والمستفيدين في حالة إعسار المؤمن" (محي الدين شبيبة، 2014، ص157) وتتشكل موارده من اشتراك سنوي لشركات التأمين و/ أو إعادة التأمين وفروع المؤسسات الأجنبية المعتمدة، (حوتية، 2011، ص17-18).

- **الهيئة المركزية للأخطار:** هذه الهيئة موجودة بوزارة المالية ومرتبطة بمديرية التأمينات، فشركات التأمين وفروع شركات التأمين الأجنبية ملزمة بأن توفر كل المعلومات الضرورية لهيئة الأخطار وهذا لإتمام مهامها، وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 07-138 حيز مهام هذا الجهاز:

- يجمع ويركز كل المعلومات المتعلقة بعقود التأمين المكتتب بها لدى شركات التأمين وإعادة التأمين والفروع التابعة للشركات الأجنبية؛
- شركات التأمين ملزمة من جهتها بالتصريح عن جميع عقود التأمين المصدرة" (شراقة، 2011، ص11).

- اتحاد المؤمنین الجزائريين: "يعتبر جمعية مهنية مختصة بمشكلات المؤمنین، وتقتصر العضوية فيها على شركات التأمين و/أو إعادة التأمين فقط، حيث يهدف إلى الإسهام في تطوير النشاطات والخدمات المقدمة من قبل شركات التأمين وإعادة التأمين، من خلال متابعة مستجدات الصناعة التأمينية وتقنياتها الحديثة" (حوتية، 2011، ص18).

3- تحليل نشاط قطاع التأمين الجزائري بالأرقام

تتميز الجزائر في المقام الأول بالضعف النسبي في سوق التأمين، "إلا أنها تشهد سنويا نموا مشهودا وبمتوسط يتراوح ما بين 8-10%، كما تعرف هذه السوق ضبطا وتكيفا دائمين بتشريعات لتدارك النواقص المسجلة في الميدان" (شبيبة محي الدين، 2014، ص158).

3-1- تطور إنتاج قطاع التأمين في الجزائر

لقد بلغ رقم أعمال سوق التأمين المباشر في 2016/12/31 إلى مستوى 131 مليار دينار جزائري مقابل 129.04 مليار دينار جزائري في نفس الفترة من سنة 2015. كما أضيفت القبولات الدولية لـ (CCR) التي ارتفعت إلى 2.85 مليار دينار جزائري، أين بلغ إجمالي رقم الأعمال لسنة 2016 إلى 133.85 مليار دينار جزائري (CNA, 2017, p2).

الجدول (4-1): تطور رقم أعمال قطاع التأمين في الجزائر (مليار دج)

إنتاج قطاع التأمينات في 2016/06/30						
تطور 2016/2015		الهيكل السوقي		رقم الأعمال		الوحدة (مليار دينار جزائري)
بـ %	بالقيمة	2016	2015	2016	2015	
2.5%	1.5	89%	89.6%	62.18	60.70	تأمين الأضرار
5.6%	0.335	9.1%	8.9%	6.39	6.06	تأمين الأشخاص
2.7%	1.83	98.1%	98.5%	68.60	66.76	السوق المباشر
31.3%	0.311	1.9%	1.5%	1.31	0.99	القبولات الدولية
3.2%	2.145	100%	100%	69.90	67.76	السوق الإجمالي

المعطيات بدون المؤسساتين TRUST et MAATEC

Source: CNA, 2017, p2.

يمثل الجدول تغيرات رقم أعمال قطاع التأمين ما بين السداسي الأول لسنة 2016 ونفس الفترة من السنة 2015 (بدون المؤسساتين MAATEC et TRUST)، حيث شهد ارتفاعا في السوق الإجمالية في 2016 قيم بـ 2.145 مليار دج أي بنسبة 3.2% بالنسبة للفترة 2015. وهذا دليل على زيادة الاهتمام بهذا القطاع وتأكيد مدى أهميته.

3-2 تحليل إنتاج تأمين الأضرار بالجزائر في فترة السداسي الأول للسنتين 2015-2016

تميز فرع التأمين عن الأضرار في الجزائر في الفترة بين 2016 و2015 بارتفاع رقم الأعمال إلى 62.18 مليار دينار جزائري وبحصة سوقية تبلغ 89% أي بمستوى ارتفاع يبلغ 2.5%، ويعود هذا الارتفاع إلى تطور فرع تأمين الحرائق والمخاطر المختلفة بمعدل ارتفاع مقدّر بـ 8.4%، ثم يليه فرع النقل الذي سجل ارتفاعا بنسبة 19% نتيجة لارتفاع رقم أعمال النقل الجوي بنسبة 290.5%، كما عرف تأمين القروض ارتفاع بمعدل 9.4%. بينما عرف تأمين السيارات المخاطر الزراعية انخفاضاً يبلغ على الترتيب المعدلين 1.8% و4.5%.

3-3- تحليل إنتاج تأمين الأشخاص بالجزائر خلال السداسي الأول

للسنتين 2015-2016

يعرف فرع تأمين الأشخاص مرحلة نمو بالجزائر في خلال السداسي الثاني للسنتين 2015-2016، وهو ما انعكس على رقم أعمال مؤسسات التأمين وقيمة التعويضات الممنوحة للمؤمن عليهم مقابل المخاطر التي واجهتهم.

لقد حققت مؤسسات التأمين للأشخاص رقم أعمال مقدر بـ 6.4 مليار دج في السداسي الثاني من السنة 2016 مقابل 6.1 مليار دج في نفس الفترة من سنة 2015، أي بنسبة ارتفاع 5.6%. ويعود هذا الارتفاع أساسا إلى ارتفاع نسبة رقم أعمال فرع "حماية المجموعات" بمعدل 21.3%. كما عرف فرعي "الأمراض" و"الحوادث" ارتفاعا بمعدل 23.9% و 5.7% على الترتيب. في حين عرف الفرعين "الحياة-الموت" و"المساعدات" انخفاضا لرقم الأعمال بنسبة 7.7% و 0.8% على التوالي.

3-4- تحليل إنتاج السوق الدولية بالجزائر خلال السداسي الأول

للسنتين 2015-2016

بالنسبة لقطاع إعادة التأمين حقق رقم أعمال المعاملات الدولية لقطاع التأمين بالجزائر 1.31 مليار دينار جزائري خلال السداسي الأول من سنة 2016، حيث بلغ 1 مليار دينار جزائري خلال السداسي الأول من سنة 2015، أي بارتفاع قدره 0.31 مليار دينار جزائري، أي بنسبة 31.3%.

المطلب الثاني: تحليل التنافسية الوطنية لمؤسسات التأمين بالجزائر

إن سمات البلد تلعب دورا أساسيا في نجاح المؤسسات، فالبلد يمثل أساس تقوية قدرتها على الابتكار السريع في التكنولوجيا، الأساليب والعمل في اتجاه محدد، وذلك لأن البلد هو المكان الذي تتبع منه الميزة التنافسية ومنه تستمر. فهي تنتج من التوليف الفعال بين الظروف الوطنية وإستراتيجية

المؤسسة. حيث يمكن لظروف البلد خلق محيط يعطي فرصا للمؤسسات لكسب ميزة تنافسية دائمة، مع بقاء الأمر متروك للمؤسسة وكيفية اغتنامها لتلك الفرص.

فسمات البلد المحلي تلعب دورا رئيسيا في شرح تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال العوامل المساعدة على إنشاء الصناعة، ظروف الطلب، الصناعات ذات الصلة والدعم، إستراتيجية المؤسسة والحكومة.

1- العوامل المساعدة على إنشاء الصناعة التأمينية بالجزائر

تتميز الدولة الجزائرية بتوفر عوامل إنشاء ونجاح الصناعة التأمينية، ومنها:

- الكثافة السكانية: حيث يمثل تأمين الأفراد فرصة كبيرة لنجاح مؤسسات التأمين؛

- الاحتمالات الكبيرة لوقوع الكوارث الطبيعية: نظرا لوقوع الجزائر على الشاطئ الجنوبي لحوض البحر الأبيض المتوسط فهي تتأثر بحركة الصفائح التكتونية الإفريقية الأوروبية مما يعرضها لمخاطر الزلازل، الفيضانات، والانهيئات الطينية بشكل دائم، ما يعد عامل مهم لقيام الصناعة التأمينية بالجزائر؛

- توفر الجزائر على البيئة الزراعية وتربية الحيوانات؛

- وجود عدد كبير جدا من وسائل النقل، وهي موضوع هام للتأمين.

وهذا ما يخلق أرضية للتنافسية، ولكن لا يمكن أن تتحول إلى قيمة حقيقية بدون توفر الموارد البشرية المؤهلة والقدرات البحثية، وهو ما عملت الدولة الجزائرية على خلقه بتوفير الجامعات بمختلف التخصصات، المعاهد المتخصصة في تكوين الكوادر بقطاع التأمين، إمضاء شراكات مع دول متقدمة

لتكوين الطلبة وموظفي مؤسسات التأمين، حتى تستطيع بناء القدرة التنافسية لقطاع التأمين بالجزائر.

2- الطلب على خدمة التأمين بالجزائر

إن ظروف الطلب تتحكم في نجاح صناعة التأمين بالجزائر، ويتشكل من الطلب الداخلي، حجم السوق ومعدل نموه. أين تتميز سوق التأمين الجزائرية بحجمها الكبير، نتيجة لتدخل الدولة بوضع التأمين الإجباري والذي يشتمل على عدد كبير من الأصناف منها (2014, www.cna.dz):

- تأمين المسؤولية المدنية "المنتجات"؛
- التأمين الإجباري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التأمين الإجباري ضد آثار الكوارث الطبيعية؛
- تأمين المسؤولية المدنية في مجال الرياضة؛
- تأمين المسؤولية في مجال البناء؛
- تأمين المسؤولية المدنية في مجال الطب؛
- تأمين السيارات.

وذلك ما يوفر حجم طلب كبير على خدمات التأمين، ومعدل نمو كبير لسوق التأمينات الجزائرية، كما تتميز احتياجات السوق الجزائرية للتأمين بالاقتراب كثيرا من الاحتياجات الدولية.

أن المؤمن له الجزائري جد حساس لأسعار التأمين غير الإجبارية، حيث يلاحظ ضعف الحصة السوقية للتأمين الزراعي والأشخاص في السوق الجزائرية. مما لا يشجع المؤسسات التأمينية على التطور التقني لخدماتها بسبب القلق بشأن التكاليف.

3- العلوم ذات الصلة والمدعمة لصناعة التأمين

ترتبط الصناعة التأمينية بصورة خاصة بالتعليم، الكفاءات البشرية وتكنولوجيا المعلومات، لأن تقييمها للمخاطر وأسعارها يعتمد على آراء الخبراء بمختلف المجالات (الطبي، الجيولوجي، العلوم الاكتوارية، العلوم الإدارية وغيرها)، مما يربطها بشكل مباشر بالجامعات والمعاهد المتخصصة.

4- الحكومة الجزائرية

تلعب الحكومة الجزائرية دورا هاما في تشجيع تطوير صناعة التأمين حيث عملت على تحرير القطاع من احتكار الدولة سنة 1995، للسماح بتطوره من خلال المنافسة، كما عملت على توفير المورد البشري المؤهل، والهيكل القاعدية التي تسهل عمل المؤسسات التأمينية وتوزعها عبر كامل التراب الوطني.

كما أنها تتدخل بشكل مباشر في الصناعة التأمينية، بحيث تقرر نوع خدمات التأمين الإجبارية، أسعار خدمات التأمين، تعوض الخسائر التي تحدث بالمؤسسات التأمينية من خلال CCR، سن القوانين التي تضبط سير المؤسسات،

المطلب الثالث: تحليل التنافسية الصناعية لمؤسسات التأمين بالجزائر

حتى نتمكن من فهم القدرة التنافسية للمؤسسات التأمين الجزائرية، لا بد من تحليل الساحة التنافسية لصناعة التأمين بالجزائر.

وقد تم الاعتماد على نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر بغرض تحليل الهيكل التنافسي لصناعة التأمين بالجزائر، والمتمثلة في:

1- المنافسون في السوق

يتصف سوق التأمين بالجزائر بشدة التنافس، وذلك للعوامل التالية:

- وجود عدد قليل من المؤسسات المتنافسة، يقدر بـ 23 مؤسسة تأمينية؛

- درجة نمو بطيئة جدا لسوق التأمين الجزائري حيث أنشئت مؤسسات خلال 22 سنة الأولى بعد الاستقلال، ثم زاد معدل النمو بـ 10 مؤسسات خلال كل 10 سنوات، إلا أن معدل النمو قد ارتفع بعد انفتاح السوق ودخول المؤسسات الأجنبية؛

- هياكل التكاليف عالية في صناعة التأمين بالجزائر، وذلك نتيجة لطبيعة الخدمات المقدمة والتي تستلزم رؤوس أموال عالية، وكذا القوانين التي تضعها الدولة حيث تفرض مستوى أدنى لرؤوس الأموال قدر في 2008 بما يقارب 45 مليون دولار (msiladz.yoo7.com, 2014)؛

- تتميز خدمات التأمين بالتقارب مما يسهل التقليد وصعوبة التميز؛

- تكاليف التحويل منخفضة في صناعة التأمين بالجزائر، مع وجود مؤسسات متخصصة كالجزائرية لضمان الصادرات، الضمان العقاري، القرض الداخلي للاستثمار، الجزائرية للمحروقات؛

- عوائق الخروج من سوق صناعة التأمين عالية، وذلك لارتفاع تكاليف الإغلاق ومستويات الربحية الكبيرة، حيث بلغ رقم أعمال المؤسسة الدولية للتأمين وإعادة التأمين 7.000.000.000 دج في سنة 2012 (www.laciar.com, 2017).

2- الموردون

تتميز صناعة التأمين في الجزائر بضعف السلطة التفاوضية للموردين، وذلك لطبيعة خدمة التأمين نفسها والتي تعتمد بشكل كبير على كفاءة المورد البشري في إنتاجها، والذي يتم من خلال تحديد نوع الخطر، تقييم القسط المناسب ومبلغ التأمين، أما باقي التجهيزات فهي متوفرة ويمكن الحصول عليها بسهولة، وهذا يزيد من ربحية هذه المؤسسات التأمينية.

3- العملاء

تعتبر القدرة التفاوضية للعملاء منخفضة نوعا ما خاصة نحو بعض أنواع الخدمات، وذلك للأسباب التالية:

- التأمين الإجباري مع العدد المحدود من مؤسسات التأمين؛
- لا يمكن للعملاء القيام بالاندماج الخلفي وصناعة التأمين بأنفسهم؛
- توحيد خدمة التأمين بشكل كبير وخاصة الإجبارية منها؛
- تعتبر خدمة التأمين ذات فائدة كبيرة للعميل فلا يمكنه تخفيض تكاليفها، فضلا عن أنها إجبارية.
- إلا أن السلطة التفاوضية للعميل ترتفع في التأمينات غير إجبارية.

4- البدلاء

تتميز صناعة التأمين في الجزائر بعدم وجود بدلاء عنها، فبعضها إجباري، كما أنه لا يمكن استبدالها بنشاط آخر، وهو ما يزيد من قوة الصناعة التأمينية وربحيته.

5- الداخلين الجدد إلى صناعة التأمين بالجزائر

تحاول المؤسسات بناء حواجز قوية أمام الداخلين الجدد حتى لا تزداد المنافسة في الصناعة، وهو ما تتميز به مؤسسات التأمين الجزائرية، بحيث أن لديها حواجز قوية، منها:

- اقتصاديات الحجم، فيمكنها تقديم خدمة التأمين لعدد كبير من العملاء، وذلك لطبيعة نشاطها الذي يعتمد على الاستثمار بأموال غير لتعويض الخسائر المحتملة، وقيامها بالمقاصة أين تدفع ثمن الأضرار الواقعة من أموال المؤمن لهم بواسطة سياسة التعاون وتقدير الاحتمالات؛

- رأس مالها الكبير والذي تفرض له الدولة حدا أدنى؛

- التميز بصورة علامة تجارية قوية و قنواتها التوزيعية الواسعة.

وهو ما يجعل سوق التأمين الجزائرية غير جذابة للداخلين الجدد.

6- التعاون والاتحاد

تعمل مؤسسات التأمين في الجزائر على انتهاج سياسة التعاون والاندماج فيما بينها ومع مؤسسات أجنبية بشكل كبير، كما تندمج مع بعض العملاء مثل شركات السيارات العالمية والبنوك. (2014, www.laciar.com)

وقد زادت هذه الشراكات من قوة مؤسسات التأمين، ومن صعوبة دخول منافسين جدد، كما أدت إلى تفادي الاشتباكات وأوجه عدم الاتساق فيما بينها، وبالتالي زيادة أرباحها وقوتها التنافسية.

المطلب الرابع: استغلال إدارة رأس المال الفكري لخلق مزايا تنافسية في مؤسسات التأمين الجزائرية

إن النجاح في السوق لا يتعلق فقط بالتجديد والاستجابة لحاجات المؤمن لهم، ولكنه يتعدى إلى القدرة على ضمان أن المؤمن له سيحكم على منتجاتنا بأنها أفضل مما يقدمه المنافسون (القيمة المستلمة عالية). وقد أثبت الكاتب (Porter 1984) بأن "أسباب التميز في الكفاءة داخل السوق يمكن تحليلها من خلال عدة مستويات، ويمكن حصرها في عاملين أساسيين، بناء القيمة المتصورة عن الخدمة والتكلفة النسبية":

1- دور رأس المال الفكري في بناء القيمة المتصورة عن خدمة التأمين المعروضة

إن القيمة المتصورة عن خدمة التأمين المعروضة وقسطها يتأثران بشكل مباشر بمدى استثمار مؤسسة التأمين في مواردها البشرية وعملاتها لتعظيم مردوديتها، وذلك من خلال استغلالها لرأس مالها الفكري (رأس مالها البشري، علاقاتها مع المؤمن لهم، أسعار منتجاتها الخدمائية، ثقافتها، هيكلها، عملياتها وملكيته الفكرية).

1-1- ثقافة مؤسسات التأمين الجزائرية

تعمل مؤسسات التأمين بالجزائر على تبني ثقافة تمكنها من التكيف مع محيطها الخارجي، معتمدة على المبادئ والمعتقدات التالية:

- نشر ثقافة التأمين في مختلف فئات المجتمع الجزائري؛
- تقديم خدمات التأمين ذات جودة عالمية؛
- المؤمن له هو مركز سياسة التنمية لقطاع التأمين في الجزائر (Mohand Ouali, 2013, p24)؛

- انتهاء الشراكة والعمل الجماعي لنمو قطاع التأمين بالجزائر
(Amara LATROUS, 2006, p1) ؛
- عدم تهميش أي شخص، واعتبار الفلاحين كشركاء
طبيعيين (Chérif Benhabiles, 2013, p38) ؛
- الاستقلالية، الاستماع الدائم للعميل، الثقة، التجاوب
والإبداع (www.laciar.com, 2014) ؛
- التواصل المستمر مع الجزائريين المقيمين
بالخارج (Publi-reportage, 2013, p31).

1-2- عمليات مؤسسات التأمين الجزائرية واعتمادها على تكنولوجيا المعلومات

- تعمل مؤسسات التأمين الجزائرية على إدارة عملياتها وإجراءاتها لتحقيق تنافسية عالية، وذلك من خلال العمليات الأساسية التي تضمن تدفق القيمة للعملاء، والتي تتمثل في:
- إجراءات إدارة المخاطر من خلال القيام بعمليات التدقيق - الدعم -
التأمين (www.capassurance-dz.com, 2014) ؛
 - التسوية السريعة للأضرار (Massi Badis, 2013, p24) ؛
 - تقييم الخطر باستعمال طرق علمية بالاعتماد على العلوم الاكتوارية
والرياضيات المتقدمة، (Massi Badis, 2013, p25) ونمذجة
المخاطر الاكتوارية مما يسمح بالتنبؤ والمحاكاة، وإيصالها بقاعدة
بيانات للخسائر الحقيقية، لضمان الوثوقية (Massi Badis, 2013, p27) ؛
 - تقديم خدمة التأمين عبر الخط، على الموقع الإلكتروني
(www.spas.dz) ؛

- إجراء المراقبة التقنية، تقديم تقارير الخبرة، تقييم الممتلكات وتدقيق المخاطر من طرف المؤسسة، والتي تستعمل أنظمة تكنولوجيا المعلومات بشكل كلي، إلا أنها لم تنجح بعد في إنشاء قاعدة بيانات موحدة تسمح بتوحيد طرق العمل وإجراءات الخبرة، كما تعتمد على مخابر لتقييم نوعية الأراضي، الخرسانة، الفولاذ، ... ، وذلك سواء قبل أو بعد الكارثة (Farid Sadik, 2013, p49)؛

- اهتمت مؤسسات التأمين الجزائرية بعملياتها وأدخلت عليها أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات بشكل كبير، حتى تجعلها كفؤة ومرنة وفعالة.

1-3- الملكية الفكرية لمؤسسات التأمين الجزائرية

تبني مؤسسات التأمين الجزائرية صورة جيدة لعلامتها التجارية بواسطة استغلال رأس مالها الهيكلي، حيث تتم الحماية القانونية لعلامتها التجارية تمييزها وتفردها من حيث الألفاظ والمظهر أين تستعمل معظمها بكلمة الجزائرية، عدد التواجد الكبير بالصحف والمجلات وإنشاء مجلة خاصة بالتأمين ونشرهم على الموقع الإلكتروني للمجلس الوطني للتأمين (CNA)، الحضور العالي في المنتقيات العلمية بالجامعات والمؤتمرات الدولية، (2014, www.cna.dz) التواجد بشكل كبير عبر المواقع الإلكترونية.

1-4- سعر الخدمة التأمينية لمؤسسات التأمين الجزائرية

إن سعر خدمة التأمين الإجبارية في الجزائر بقي تابعا لوزارة المالية، حيث تشتكي المؤسسات من تدني مستوى الأسعار المطبقة والتي لا تعتمد على مستوى الأسعار الحالية، حيث يصرح الأمين العام لهيئة (CNA) بأن الأسعار

لم تتغير منذ 15 سنة، وهو ما يجلب خسائر لمؤسسات التأمين التي تقبض مبالغ وأقساط تأمين لا تغطي تكاليفها.

وقد أنشأت الدولة مكتبا متخصص في التسعير في سنة 2011، وهو تابع لوزارة المالية، وتتمثل مهمته الأساسية في اقتراح مشاريع للتسعير بناء على طلب مؤسسات التأمين والأسعار التي يقترحونها، لتجنب كل احتمالات المنافسة غير القانونية أو إغراق سوق التأمينات بالجزائريين (Massi Badis, 2013, pp50-51).

1-5- الاستثمار مؤسسات التأمين الجزائرية في الموارد البشرية

اهتمت مؤسسات التأمين الجزائرية بتطوير مواردها البشرية وتحسين كفاءتهم، وقد عملت على استغلال رأس مالها الفكري في تحسين مستوى موظفيها لغرض تحسين المستوى العام لسوق التأمين بالجزائر، وذلك من خلال:

- الاستثمار الكبير في تكوين الموظفين داخل المؤسسة مستعملة لتكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة وخلقها، أين أنشأت مكتبة خاصة بالتأمين (Samy Belgacem, 2013, p28)، و خارجها بتوجيههم للمدرسة الوطنية للدراسات العليا للتأمين (EHEA) وإلى الجامعات، كما قامت المؤسسة (CNA) بتكوين موظفيها في المجال المالي بالمعهد الجزائري للدراسات المالية العليا (IAHEF) التي أمضت اتفاقية في 2013 مع معهد (الجزائر - تونس) لتمويل التطوير المغربي العربي (IFID) بشراكة مع البنوك والمؤسسات المالية، وقامت المؤسسة (CNA) بشراكة مع مؤسسات التأمين الجزائرية والفرنسية Macif, Alliance France, Axa, Bnp Paribas Assurance, Groupama وذلك للاستفادة من معرفهم في مجال التنظيم، التجديد والابتكار وخلق منتجات جديدة خاصة

بتأمين الأفراد،(Karim Mansouri, 2013, p12) ومع المدرسة الوطنية الفرنسية للتأمين (ENNAS) ومعهد التكوين المهني للتأمين (IFPASS) وذلك للتكوين وكسب الخبرة في المجال التقني والمالي (Mohand Ouali, 2013, p7)؛

- توفير تحفيز مادي ومعنوي للموظفين؛

- تحاول مؤسسات التأمين الجزائرية استغلال كل مصادر المعرفة المتاحة لها لزيادة كفاءة مواردها البشرية وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.

1-6- استثمار مؤسسات التأمين الجزائرية في كسب العملاء

تعمل مؤسسات التأمين الجزائرية على جذب المؤمن لهم والمحافظة عليهم، بالقيام:

- بتوفير منتجات بسيطة، متكيفة وخاصة بالعميل (Ahmed Bouaraba, 2013, p54) كـالجزائريين المتواجدين بالخارج (Farid Sadik, 2013, p49)؛

- تبسيط عملية التأمين للمؤمن لهم من خلال استغلال أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وتوفير خدمات التأمين على الخط مثل نظام (CAGEX-Rating) لاستخدام الانترنت أوتوماتيكية عمليات التدوين والفواتير (Ahmed Bouaraba, 2013, pp52-53) والقيام بالتسويق الإلكتروني؛

- كل من هذه العوامل تؤثر على جودة المزيج التسويقي للمؤسسة التأمينية، وتؤثر بشكل مباشر على القيمة المتصورة عن الخدمة المعروضة.

2- دور رأس المال الفكري لمؤسسات التأمين في بناء ميزة التكلفة النسبية

يحتل رأس المال الفكري لمؤسسات التأمين الجزائرية مكانة كبيرة في بناء ميزة التكلفة النسبية، حيث يمكنهم من أداء مختلف الأنشطة بتكلفة أقل من منافسيهم، وذلك من خلال التحكم بمحددات التكلفة التالية:

2-1- اقتصاديات الحجم

تتميز مؤسسات التأمين بصورة خاصة بإمكانية الاستفادة من رأس مالها الفكري في تخفيض تكاليفها الإنتاجية (باستغلال مهارات رأس مالها البشري، طرق أداء العمليات السابقة المدونة في رأس مالها الهيكلي، تقليص تكاليف التنقل، الاقتصاد في كمية الأوراق المستعملة والسرعة في تبادل المعارف لتفعيل عملية اتخاذ القرارات)، وهو ما يمكن المؤسسة من استيعاب اقتصاديات الحجم.

إلا أن واقع مؤسسات التأمين الجزائرية لا يتماشى مع قانون اقتصاديات الحجم، بسبب انخفاض الطلب على خدمات التأمين الاختيارية وارتفاعها على الخدمات الإجبارية وخاصة تأمين السيارات ذات الأسعار المنخفضة والمعدلات العالية للمخاطرة، مما جعلها تطالب برفع أسعار هذه الخدمة إلى الضعف (2010, www.ennaharonline.com)، ثم المطالبة بإلغاء إجبارية التأمين على السيارات، لأن عدد الحوادث لا يتناسب وقيمة التأمين.

2-2- ترابط الأنشطة

تستفيد مؤسسات التأمين الجزائرية من دور رأس المال الفكري في توفير الكثير من التكاليف الإنتاجية من خلال ربط الأنشطة الإنتاجية والتوزيعية والترويجية.

2-3- التوقيت

إن استغلال رأس المال الفكري في مؤسسات التأمين الجزائرية يعطيها

فرصة الريادة (المتحرك الأول)، كخلقها لبعض الخدمات الجديدة مثل (خدمة إعادة الجثث، CAGEX-Rating) وهو ما يوفر لها تكاليف تكوين علامة تجارية بأذهان العملاء.

2-4- سياسة اتخاذ القرار

تعتمد مؤسسات التأمين الجزائرية على معارف موظفيها والمعارف التي تستسقيها من علاقاتها الخارجية ووضعتها في قواعد البيانات، أنظمة المعلومات و النماذج العلمية للمعارف في اتخاذ قرارات عرض المنتجات، مستوى الخدمة، تحديد قنوات التوزيع، وتعمل مؤسسات التأمين الجزائرية تحت توجيه (CNA) على إنشاء نظام معلوماتي إحصائي للتأمين متأقلم مع التغيرات الاقتصادية والتوقعات في البلاد (Massi Badis, 2013, p27)، وهو ما يمكنها من تقليل تكاليفها.

2-5- النمو

تتميز مؤسسات التأمين الجزائرية باتساع شبكاتها التوزيعية وكذا الاعتماد على الوسطاء والوكلاء، بغرض التقرب قدر الإمكان من العملاء، إضافة إلى تقديم خدماتها التأمينية عبر الانترنت، وهو ما يزيد من قدرتها على تخفيض تكاليفها التوزيعية والترويجية.

2-6- العوامل المؤسسية

تتأثر مؤسسات التأمين الجزائرية كثيرا بالقوانين الحكومية التي تحكم قطاع التأمين، مثل تحديد مقدار رأس مال المؤسسة التأمينية، الخدمات التأمينية الإجبارية، أسعار خدمات التأمين وخاصة الإجبارية منها...، مما يزيد من تكاليف المؤسسة التأمينية مقارنة بمقارنتها بإيراداتها (www.djazairnews.info, 2013).

المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الكمية على مؤسسات التأمين الجزائرية

إضافة إلى تحليل تنافسية مؤسسات التأمين بالجزائر ومن أجل تدعيم دراستنا الميدانية، حاولنا إجراء دراسة كمية بتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية على الاستبيان الذي تم توزيعه على المديرين العامين والمديرين الجهويين ومديري الوكالات لمؤسسات التأمين بالجزائر، وكذا اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي بالإضافة إلى الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة.

المطلب الأول: أداة الدراسة (الاستبيان)

يعتبر الاستبيان "تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك أن جميع الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية من المعلومات بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية" (موريس انجرس، 2004، ص 204)، وفي إطار المحاولة للإلمام أكثر بجوانب الظاهرة المدروسة قمنا بتصميم استبيان موجه لفئة المديرين العامين والجهويين ومديري الوكالات في مؤسسات التأمين في الجزائر، حيث يتضمن مقياس ليكرت L'échelle Likert الخماسي الدرجات: (موافق تماما-5، موافق-4، محايد-3، غير موافق-2، غير موافق تماما-1).

وكتوضيح يصمم مقياس ليكرت للتعرف على مدى موافقة المبحوث (الفرد محل الدراسة) على عبارات معينة، ويستخدم هذا المقياس كثيرا في مجال البحوث الاجتماعية، حيث يقوم الباحث بوضع مجموعة من العبارات ذات بالظاهرة المدروسة وأمامها مجموعة من الدرجات (تتراوح بين ثلاث أو أربع أو خمس درجات أو أكثر حسب سلم ليكرت المختار من قبل الباحث)، يقوم المبحوث من خلالها بتحديد مدى موافقته على هذه العبارات، وبعد عمليات تفريغ وتحليل وتفسير تلك الدرجات والبيانات يتم التعرف على اتجاهات

المبحوث بشأن الظاهرة المدروسة، وتعطى لكل درجة من درجات الموافقة لمقياس ليكرت المتوسطات الموزونة التالية:

الجدول (4-2): مقياس ليكرت

الدرجة	المستوى	المتوسط الموزون
1	غير موافق تماما	من 1.00-1.79
2	غير موافق	1.80 - 2.59
3	محايد	2.60 - 3.39
4	موافق	3.40 - 4.19
5	موافق تماما	4.20-5.00

Source : Marie-Laure Gavard Perret et al, 2008.

تضمن الاستبيان 52 سؤالاً، وتمت معالجته بنظام SPSS.v 0.20، وقد صمم الاستبيان بالشكل التالي:

المحور الأول: ويتعلق بمعلومات عن مؤسسات التأمين الجزائرية: خاصة، عمومية أو مختلطة، عدد سنوات عمل مؤسسات التأمين في السوق الجزائرية ورقم الأعمال السنوي للمؤسسات.

المحور الثاني: ويتعلق بموضوع الدراسة والذي تم تقسيمه وفق متغيرات الدراسة إلى:

الجدول (4-3): محاور الاستبيان

الرقم	المحاور	عدد الأسئلة
1	خصائص المؤسسة (صنفها، رقم أعمالها السنوي وسنوات عملها في سوق التأمينات الجزائري)	3
2	مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة	20
3	مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة	11
4	مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة	9
5	التنافسية	9
	الإجمالي	52

المصدر: من إعداد الباحثة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.v0.20، بعدما تمت عملية جمع البيانات، فرزها وترميزها، واستعمال الأساليب الإحصائية حسب توزيع الدراسة.

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات التأمين الجزائرية. حيث أجريت المقابلات ووجهت الاستبيانات إلى المديرين العامين، الجهويين ومديري الوكالات لمؤسسات التأمين بالجزائر، وترجع أسباب اختيار المديرين لكونهم يحققون أغراض الدراسة باعتبارهم القائمين الرئيسيين بإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التأمين، لأنهم المسؤولون عن وضع استراتيجيات إدارة المعرفة، الابتكار والملكية الفكرية، يدعمون رأس المال الهيكلي بتوفير الوسائل والأنظمة لتكنولوجيا المعلومات وغير تكنولوجية الضرورية، كما أنهم هم القائمون على عقد عقود المشاركة والتعاون والتحالفات مع مختلف أنواع المؤسسات الأخرى وبناء علاقات دائمة معهم ومع العملاء.

1- عينة الدراسة:

وقد تم في هذه الدراسة إجراء مسح شامل لمجتمع البحث. وهو 23 مؤسسة تأمين جزائرية كعينة للدراسة، والممثلة في الجدول التالي:

الجدول (4-4): عينة الدراسة

الرقم	الرمز	المؤسسة
1	SAA	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
2	2A	الجزائرية للتأمينات
3	AXA	أكسا لتأمين الأضرار
4	AXA	أكسا لتأمين الحياة
5	Maciervie	مصير للحياة
6	CIAR	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين
7	CNMA	الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية
8	CAAT	الشركة الجزائرية للتأمين
9	CAAR	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
10	SALAMA	سلامة للتأمينات
11	Mutualiste	التعاضدية لتأمين الأشخاص
12	Cardif el Djazair	كارديف الجزائر
13	CAARAMA	كرامة للتأمين
14	TALA	تالا الجزائرية لتأمين الحياة
15	AMANA	أمانة للتأمين
16	Trust	تراست الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين
17	CASH	الشركة الجزائرية لتأمين المحروقات
18	GAM	التأمين العام البحر متوسطي
19	Alliance	اليانس للتأمينات
20	CAGEX	الشركة الجزائرية لتأمين الصادرات
21	SGCI	شركة تأمين القروض العقارية
22	MAATEC	تعاضدية التأمين الجزائرية لعمال التربية والثقافة
23	L'Agerie vie	الجزائرية للحياة

Source : <http://www.cna.dz/Acteurs/Societes-d-assurance>, 2016.

إلا أنه لم يتم التحصل على الرد إلا من 15 مؤسسة تأمين بالجزائر،
أي تغطية العينة بلغت نسبة 71.4% من إجمالي مؤسسات التأمين بالجزائر،
وقد ردت الإجابات بعد إقصاء بعض الإجابات غير معبرة ب 209 إجابة من
576 استبيان موزع، أي بنسبة 36.28%.

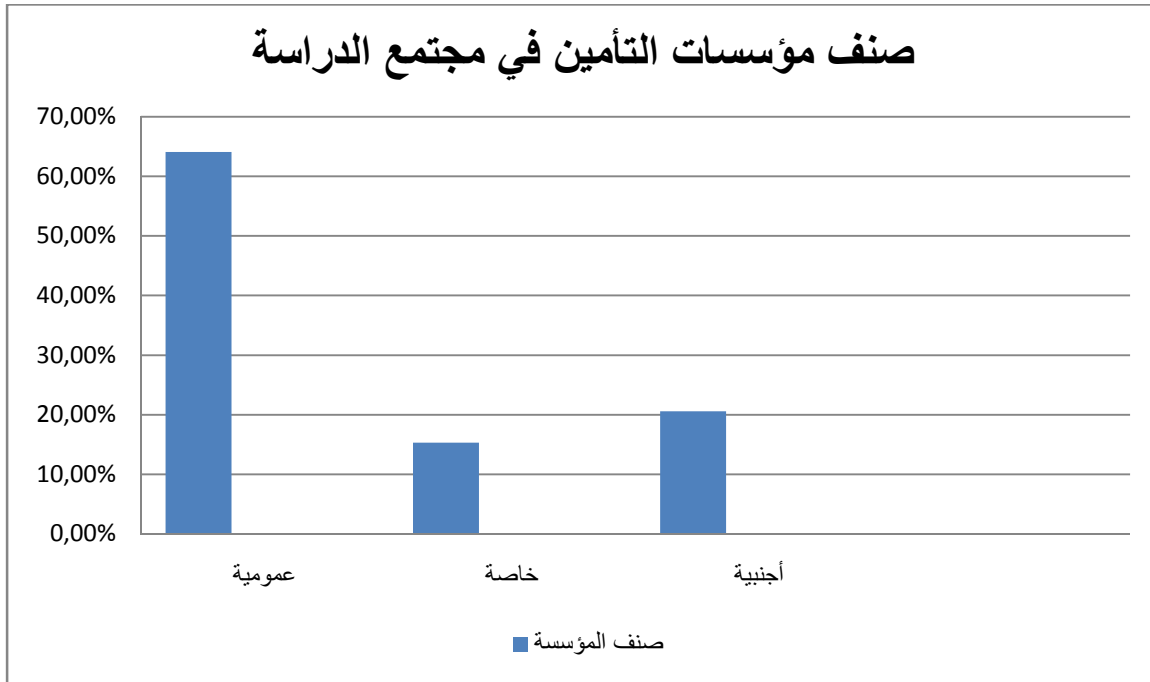
2- خصائص عينة الدراسة:

لقد تم اختيار دراسة خصائص (صنف المؤسسة: عمومية، خاصة أو دولية، عدد سنوات العمل في سوق التأمينات الجزائرية ورقم الأعمال السنوي)، لتأثيرها على تنافسية هذه المؤسسات.

الجدول (4-5): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية		
64.11%	عمومية	صنف المؤسسة
15.31%	خاصة	
20.58%	أجنبية	
100%	الإجمالي	
4.79%	أقل من 10 سنوات	سنوات عملها في سوق التأمينات الجزائري
40.67%	من 10 إلى 20 سنة	
54.54%	من 20 سنة فما فوق	
100%	الإجمالي	
41.67%	أقل من 5 مليار دج	رقم الأعمال السنوي
12.94%	من 5 إلى 10 مليار دج	
10.54%	من 10 إلى 15 مليار دج	
04.79%	من 15 إلى 20 مليار دج	
30.06%	من 20 مليار دج فما فوق	
100%	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة

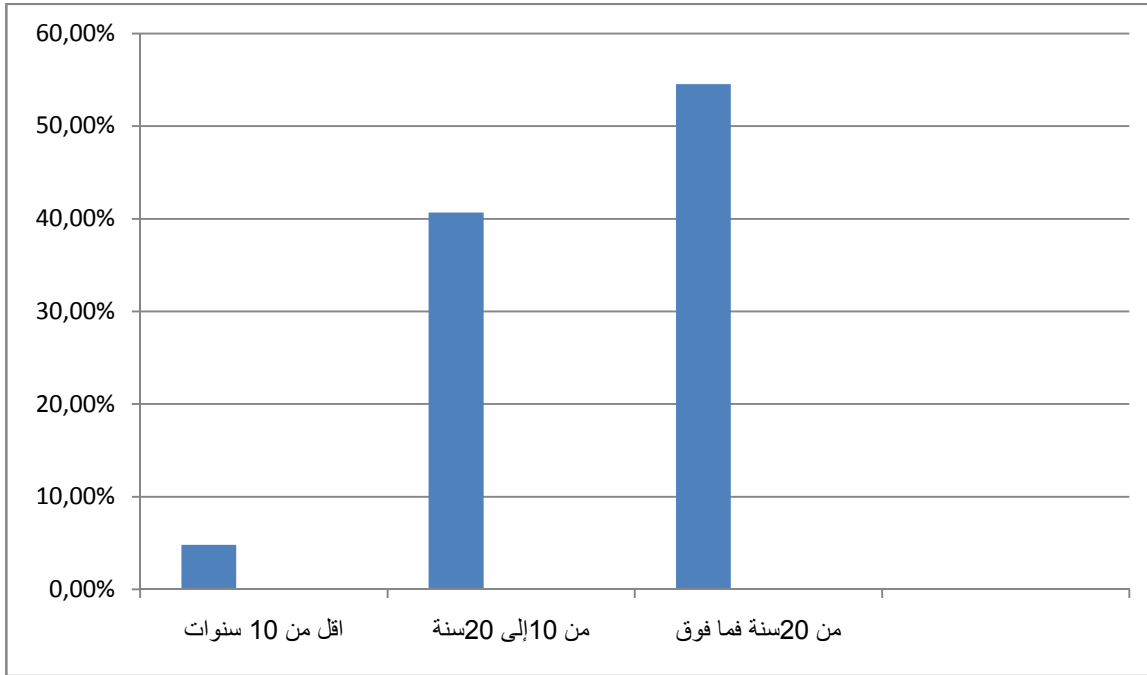


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على موقع CNA

الشكل (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب صنف مؤسسات التأمين

من الشكل (4-1) نلاحظ أن أغلبية مؤسسات التأمين في السوق الجزائرية هي مؤسسات عمومية حيث بلغت نسبتها 64%، ثم تليها مؤسسات التأمين الدولية بنسبة 20% وأخيرا المؤسسات الخاصة بنسبة 15%.

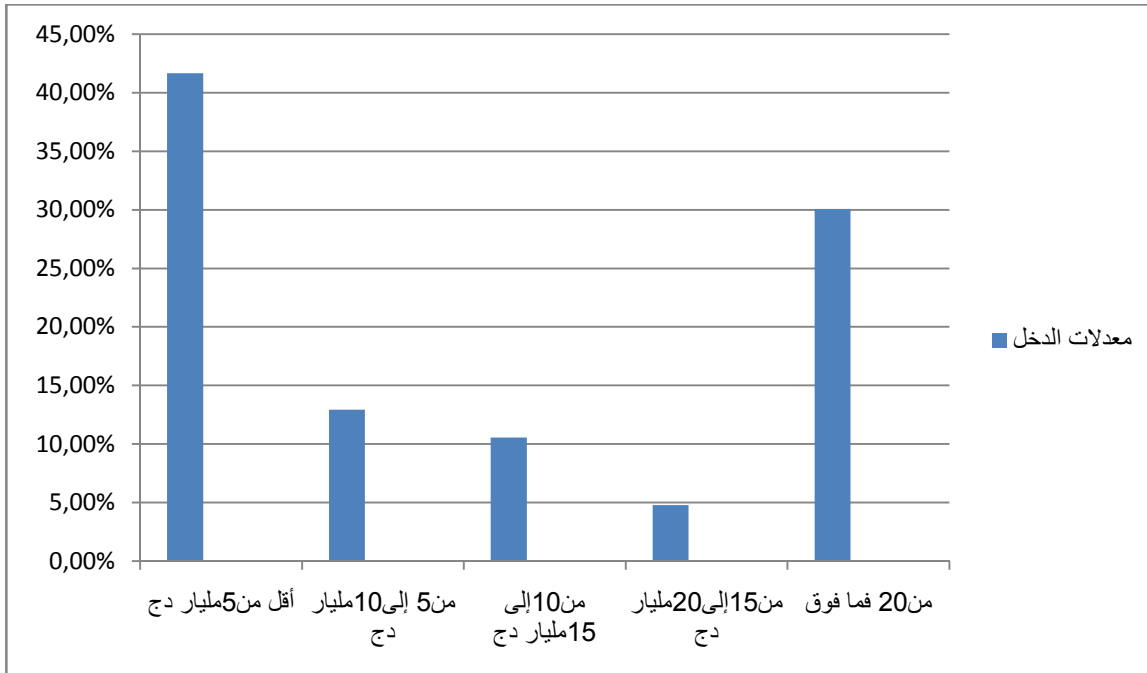
وهذا يدل على إمكانية اكتساب قدرات تنافسية عالية بسبب توفر رؤوس الأموال الضخمة للمؤسسات العمومية الجزائرية وكذلك المؤسسات الأجنبية، إضافة إلى فرض الدولة لقوانين تحكم قيمة رؤوس أموال مؤسسات التأمين الخاصة، جودة الخدمات المقدمة، أسعارها وأنواعها، وهو ما يعطي مصداقية وموثوقية لمؤسسات التأمين الجزائرية.



المصدر: من إعداد الباحثة على موقع CNA

الشكل (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات عملها في سوق التأمينات الجزائري

نلاحظ من الشكل (2-4) أعلاه أن أغلبية مؤسسات التأمين في الجزائرية متواجدة منذ أكثر من 20 سنة بسوق التأمينات الجزائرية حيث تبلغ نسبتها 54.54%، أي أكثر من نصف السوق وتليها نسبة 41% للمؤسسات المتواجدة في السوق ما بين 10 إلى 20 سنة وهو ما يعبر عن النسبة العالية لدخول المؤسسات الخاصة والدولية بعد قانون الانفتاح لسنة 1995، ثم تأتي المؤسسات ذات الخبرة أقل من 10 سنوات نسبة 4%.



المصدر: من إعداد الباحثة على موقع CNA

الشكل (3-4): توزيع عينة الدراسة رقم الأعمال السنوي لمؤسسات التأمين

نلاحظ من الشكل (3-4) أعلاه أن النسبة العالية لمداخل مؤسسات التأمين الجزائرية تكمن في 41.67% لذوي الدخل الأقل من 5 مليار دج، و30% لذوي الدخل أكثر من 20 مليار دج، ثم تأتي نسبة 13% للدخل المتراوح بين 5 إلى 10 مليار دج، ونسبة 11% للدخل المتراوح بين 10 و15 مليار دج، ونسبة 5% للدخل ما بين 15 و20 مليار دج. وهذا ما يدل على معدل النمو العالي لسوق التأمينات في الجزائر، وهو ما يعطي فرصا كبيرة لزيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

المطلب الثالث: اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي-Kolmogorov

Smirnov

الجدول (4-6) يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnovs للتوزيع

الطبيعي.

الجدول (4-6): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	مرحلة إدارة المعرفة	مرحلة إدارة الابتكار	مرحلة إدارة الملكية الفكرية	التنافسية	الاستبيان
N	209	209	209	209	209
Paramètres normaux a,b					
Moyenne	77,9809	36,3062	30,0048	33,24	177,5359
Ecart-type	12,71468	7,77583	8,54991	4,795	29,65555
Différences les plus extrêmes					
Absolue	,170	,177	,146	,193	,121
Positive	,136	,177	,146	,182	,121
Négative	-,170	-,140	-,103	-,193	-,109
Z de Kolmogorov-Smirnov	2,460	2,553	2,113	2,796	1,746
Signification asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,004

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v.20

ويمكن التوضيح بأن متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، إدارة الابتكار، إدارة الملكية الفكرية، التنافسية) لا تخضع للتوزيع الطبيعي بملاحظة الجدول (4-6) حيث أن قيمة الاختبار لمراحل (إدارة المعرفة، إدارة الابتكار، إدارة الملكية الفكرية، والتنافسية وكل الاستبيان) هي $Z=(2.46, 2.553, 2.113, 2.796, 1.1746)$ على التوالي وعند مستوى الدلالة ($0.05 > P$) لكل مجال، وعليه فإن التوزيع لكل مجال موزع بشكل غير طبيعي.

وهذا ما يجعلنا نختار الاختبارات الإحصائية التالية للقيام بتحليل البيانات المتحصل عليها وللحصول على العلاقة بين المتغيرات والنتائج.

- معامل الارتباط Spearman لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة من جهة، وفي معرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين هذه المحاور ومتغيرات الدراسة من جهة أخرى؛

- اختبار Alpha de Cronbach لقياس الاعتمادية أو الثبات ومعامل الصدق لقياس الصدق لقياس الصدق البنائي: حيث نحتاج إلى الاتساق الداخلي بين العناصر المشكلة لنفس المجال، أين ينبغي على

كل البنود أن تقيس نفس الشيء ولذلك يجب أن تكون مرتبطة ببعضها البعض. حيث يرتفع معامل Alpha de Cronbach عموما عندما يزيد الترابط بين العناصر، ولهذا يسمى معامل الاتساق الداخلي أو موثوقية الاتساق الداخلي للاختبار؛

- التكرارات والتحليل الوصفي لاختبار الفرضيات؛

- الاختبارات اللامعيارية (Sign test, Mann-Whitney test, Kruskal-Wallis test).

المطلب الرابع: الاتساق الداخلي للاستبيان Spearman Rank Correlation for Vallidity

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة هو أول اختبار إحصائي الذي يستعمل لاختبار الاتساق الداخلي للاستبيان.

ويشير إلى أن "الارتباطات العالية، بين مجموع الدرجة الكلية للاختبار والأبعاد الفرعية التي تقيس نفس السمة، تدعم الصدق وتؤكد، حين يتم التحقق من صدق الاختبار بطرق أخرى، ويفترض هذا الصدق كون الاختبار منطقيا ومتجانسا في قياس السمة المقاسة" (Gronuld, 1981,p12)، حيث قامت الباحثة بإجراء الارتباط بالاعتماد على معامل الارتباط (Spearman) بين كل عبارات المحور والمحور الذي تنتمي إليه، وهو ما تبينه الجداول التالية:

الجدول (4-7): معامل الارتباط (Spearman) بين كل عبارة من محور مرحلة إدارة المعرفة

لخلق القيمة والمحور الذي تنتمي إليه

الرقم	الفقرة	Spearman Correlation Coefficient	P-value (sig)
1	تملك المؤسسة رؤيا إستراتيجية للتحويل إلى مؤسسة معرفية	0.650	0.000**
2	تتبنى المؤسسة إستراتيجية مكتوبة وواضحة لإدارة المعرفة	0.824	0.000**
3	تمتلك المؤسسة سياسات واستراتيجيات للحفاظ على بقاء الموظفين (تخفيض معدل الدوران)	0.508	0.000**
4	تستعمل المؤسسة الشراكة واستراتيجيات الاتحاد لزيادة مواردها المعرفية	0.527	0.000**
5	تعمل المؤسسة على تغيير ثقافتها التنظيمية لتصير مؤسسة معرفية	0.880	0.000**
6	تعمل المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي لتصير مؤسسة معرفية	0.796	0.000**
7	تحاول المؤسسة إلغاء انعزالية الأقسام والإدارات.	0.679	0.000**
8	تشجع المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.	0.627	0.000**
9	تعرف المؤسسة ما تعرف (المعارف الموجودة لديها).	0.733	0.000**
10	تقدم المؤسسة محفزات مالية لموظفيها	0.236	0.001**
11	تقدم المؤسسة محفزات غير مالية لموظفيها	0.457	0.000**
12	استعمال وسائل وأنظمة تكنولوجيا المعلومات لتفعيل أداء مرحلة إدارة المعرفة	0.857	0.000**
13	تستعمل وسائل وأنظمة تكنولوجيا المعلومات في التفاعل بين المعرفية الفردية والمعرفة التنظيمية (جماعية)	0.475	0.000**
14	تستعمل وسائل وأنظمة تكنولوجيا المعلومات للتمكن من تحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في عقول الموظفين) إلى معرفة ظاهرية (تنتشر في المؤسسة)	0.695	0.000**
15	يتم تحيين قواعد المعلومات بانتظام لتشمل دروس عن الخبرات السابقة وأفضل طرق أداء العمل.	0.696	0.000**
16	تقدم المؤسسة تدريبات رسمية حول تطبيقات إدارة المعرفة (استخراجها، نشرها، تحويلها، نقلها،...).	0.455	0.000**
17	تقدم المؤسسة تدريبات غير رسمية حول تطبيقات إدارة المعرفة (استخراجها، نشرها، تحويلها، نقلها،...).	0.428	0.000**
18	تشجع المؤسسة الموظفين ذوي الخبرة على إعطائهم للموظفين الجدد وقليلي	0.377	0.000**

الخبرة.		
19	تشجع المؤسسة الموظفين على مواصلة تعليمهم وتحسين قدراتهم.	0.187
20	يتم تسهيل تكوين الفرق الافتراضية (العمل كفريق عن بعد).	0.503

**Correlation is significant at the 0.01 level.

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

يوضح الجدول (4-7) أعلاه معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من محور إدارة المعرفة لخلق القيمة وبين المحور كله، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط هي أقل من $\alpha=0.01$ ، أي عند مستوى الثقة 99%، بمعنى أن فقرات المحور متناسقة وصادقة للقيام بالغرض من الدراسة.

الجدول (4-8):معامل الارتباط (Spearman) بين كل عبارة من محور مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة والمحور الذي تنتمي إليه

N°	الفقرة	Spearman Correlation Coefficient	P-value (sig)
1	تتبنى المؤسسة إستراتيجية للابتكار	0.652	0.000**
2	تمتلك المؤسسة أنظمة قيمة أو ثقافة تسعى لتعزيز إدارة الابتكار.	0.490	0.000**
3	تقوم المؤسسة بتغييرات للثقافة وتضع هيكلية تنظيمية لتكون أكثر مرونة.	0.503	0.000**
4	تسهل المؤسسة تشكيل فرق عبر وظيفية للابتكار.	0.426	0.000**
5	تستعمل المؤسسة تصميم واضح ودقيق للمكافآت المشجعة على الابتكار.	0.776	0.000**
6	تمتلك المؤسسة بنوك الأفكار.	0.629	0.000**
7	تجمع المؤسسة الأفكار من العملاء، المنافسين، الشركاء وكل الصناعات الأخرى	0.706	0.000**
8	تستقطب وتستعمل المعارف المتحصل عليها من مؤسسات البحث العمومية مثل الجامعات، المدارس التقنية،...	0.295	0.000**
9	تشجيع اختلاف وجهات النظر، الخبرات والمواهب.	0.565	0.000**
10	السماح للعملاء بالتدخل في تصميم المنتجات والخدمات الجديدة.	0.360	0.000**
11	إدخال نظام الذكاء التنافسي في أنظمة عمل المؤسسة (تجسد كجزء من رأس مالها التنظيمي).	0.646	0.000**

**Correlation is significant at the 0.01 level.

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

يوضح الجدول (4-8) أعلاه معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من محاور إدارة الابتكار لاستخراج القيمة وبين المحاور كله، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط هي أقل من $\alpha=0.01$ ، أي عند مستوى الثقة 99%، بمعنى أن فقرات المحاور متناصفة وصادقة للقيام بالغرض من الدراسة.

الجدول (4-9): معامل الارتباط (Spearman) بين كل عبارة من محور مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة والمحور الذي تنتمي إليه

الرقم	الفقرة	Spearman Correlation Coefficient	P-value (sig)
1	تتبنى المؤسسة إستراتيجية إدارة الملكية الفكرية وتضعها كجزء من إستراتيجيتها التنافسية.	0.836	0.000**
2	تعرف الإدارة على المستوى الاستراتيجي الملكية الفكرية التي تمتلكها عبر كل المؤسسة.	0.861	0.000**
3	تدمج المؤسسة بين معارف براءة الاختراع، العلامة التجارية، حقوق النشر والأسرار التجارية لخلق التعاون في إدارة الملكية الفكرية.	0.595	0.000**
4	تسير الملكية الفكرية كأصل عبر كل أطراف المؤسسة.	0.969	0.000**
5	يحول إدارة الملكية الفكرية من قسم الشؤون القانونية إلى كل أجزاء المؤسسة.	0.764	0.000**
6	تغير الثقافة التنظيمية لتخلق وعي بالملكية الفكرية.	0.672	0.000**
7	تنزل مسؤولية تثمين الملكية الفكرية إلى مختلف وحدات المؤسسة، لتطبيق استراتيجيات الملكية الفكرية التي تتبناها الإدارة العليا.	0.779	0.000**
8	تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجيا المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية إدارة الملكية الفكرية.	0.628	0.000**
9	تتوفر المؤسسة على الطرق اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية إدارة الملكية الفكرية	0.666	0.000**

**Correlation is significant at the 0.01 level.

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

يوضح الجدول (4-9) أعلاه معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من محاور إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة وبين المحاور كله، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط هي أقل من $\alpha=0.01$ ، أي عند

مستوى الثقة 99%، بمعنى أن فقرات المحور متناسقة وصادقة للقيام بالغرض من الدراسة.

الجدول (4-10): معامل الارتباط (Spearman) بين كل عبارة من محور التنافسية والمحور الذي تنتمي إليه

الرقم	الفقرة	Spearman Correlation Coefficient	P-value (sig)
1	تتدخل الحكومة في أعمالك والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.	-0.180	0.009**
2	تتبنى المؤسسة استراتيجيات تنافسية للتعامل مع أشكال المنافسة الجديدة.	0.371	0.000**
3	تتحرك المؤسسة بصورة أسرع من منافسيها في السوق.	0.409	0.000**
4	تتزايد الحصة السوقية للمؤسسة باستمرار.	0.320	0.000**
5	تجسيد تحسين الجودة في أعمالك يرفع من الإنتاجية والأداء بالمؤسسة.	-0.198	0.004**
6	العمل على تحسين تصميم المنتجات الجديدة لزيادة الحصة السوقية وتقوية الوضعية التنافسية.	0.702	0.000**
7	تحسين درجة رضا العملاء من خلال التخصيص (مساهمة العميل في تصميم المنتج المرغوب).	0.809	0.000**
8	تستثمر المؤسسة في الصورة، العلامة التجارية والاتصالات.	0.850	0.000**
9	تستثمر المؤسسة في براءات الاختراع لحماية المزايا التنافسية للمؤسسة.	0.891	0.000**

**Correlation is significant at the 0.01 level.

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

يوضح الجدول (4-10) أعلاه معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من محور إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة وبين المحور كله، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط هي أقل من $\alpha=0.01$ ، أي عند مستوى الثقة 99%، بمعنى أن فقرات المحور متناسقة وصادقة للقيام بالغرض من الدراسة.

2- الاتساق الداخلي لهيكل الاستبيان

اتساق الهيكل هو الاختبار الإحصائي الثاني الذي يستعمل في اختبار ثبات وموثوقية هيكل الاستبيان، وذلك من خلال اختبار كل محور مع كل

الاستبيان. وهو يقيس معامل الارتباط بين كل محور وكل محاور الاستبيان التي لها نفس مستوى سلم ليكرت.

الجدول (4-11): معامل الارتباط (Spearman) بين كل محور من الاستبيان والاستبيان الكلي الذي تنتمي إليه

الرقم	الفئة	Spearman Correlation Coefficient	P-value (sig)
1	إدارة المعرفة لخلق القيمة.	0.879	0.000**
2	إدارة الابتكار لاستخراج القيمة.	0.965	0.000**
3	إدارة الملكية الفكرية لتعزيز القيمة	0.921	0.000**
4	التنافسية	0.749	0.000**

**Correlation is significant at the 0.01 level.

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

يوضح الجدول (4-11) أعلاه معامل الارتباط Spearman بين كل محور إدارة المعرفة لخلق القيمة، إدارة الابتكار لاستخراج القيمة، إدارة الملكية الفكرية لتعزيز القيمة والتنافسية وبين الاستبيان كله، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط هي أقل من $\alpha=0.01$ ، عند مستوى الثقة 99%، بمعنى أن المحاور متناسقة وصادقة للقيام بالغرض من الدراسة.

المطلب الخامس: قياس الثبات والصدق لأداة الدراسة (الاستبيان)

موثوقية الأداة هي درجة الموثوقية والمصدقية التي تقيس بها الظاهرة، ومن المفترض أن تكون مقاسة (Polit & Hunger, 1985). التباين الأقل الذي تعطيه الأداة في القياسات المتكررة للظاهرة يعكس موثوقيتها العالية. حيث يمكن للمصدقية أن تتساوى بالاستقرار، الثبات أو موثوقية أداة القياس.

1- الصدق الظاهري:

يقصد به دقة ووضوح فقرات أداة القياس، ومدى إعطائها لنفس المدلول للمبحوثين، وقدرتها على جمع المعلومات بدقة، ولتحقق من الصدق الظاهري

للاستبيان المعد لهذا البحث فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين من أساتذة بالجامعات، حيث تم أخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار، وأجريت التعديلات اللازمة قبل التوزيع (أنظر الملحق) .

2- ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)

تستخدم هذه الطريقة لقياس موثوقية الاستبيان بين كل مجال والمتوسط من المجالات الكاملة من الاستبيان. والمعدل الطبيعي للقيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0.0 و +1.0)، والقيم العليا تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي.

الجدول (4-12): اختبار ثبات أداة الدراسة Alpha de Cronbach

المجال	ألفا كرونباخ	
إدارة المعرفة لخلق القيمة	0.881	1
إدارة الابتكار لاستخراج القيمة	0.772	2
تعظيم القيمة لإدارة الملكية الفكرية	0.905	3
التنافسية	0.677	4
كل فقرات الاستبيان	0.944	

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

وتم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من الاستبيان، وبين الجدول (4-12) قيم ألفا كرونباخ في المجموعة من 0.677 إلى 0.944، وتعتبر هذه النتيجة عالية وتضمن موثوقية كل مجال من الاستبيان، وهذا يدل على أنه لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك، وهذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، وقد بلغ معامل العام للدراسة 95% للاستبيان كامل مما يشير إلى درجة موثوقية ممتازة للاستبيان بأكمله.

3- اختبار ثبات أداة الدراسة بطريقة (Split Half)

الجدول (4-13): اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بطريقة Split Half

الرقم	المجال	Spearman-Brown Correlation Coefficient	Split Half Coefficient
1	إدارة المعرفة لخلق القيمة	0.949	0.791
2	إدارة الابتكار لاستخراج القيمة	0.969	0.631
3	تعظيم القيمة لإدارة الملكية الفكرية	0.916	0.620
4	التنافسية	0.862	0.386
	كل فقرات الاستبيان	0.989	0.974

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

الجدول أعلاه يمثل معامل الارتباط (Spearman-Brown Correlation Coefficient) بين كل مجال وكل فقرات الاستبيان والذي يتراوح بين 0.862 و 0.969 وهي معاملات عالية تشير إلى درجة الثبات والموثوقية العالية لأداة الدراسة (الاستبيان)، كما بلغ معامل الارتباط لكل فقرات الاستبيان (Spearman-Brown Correlation Coefficient) ومعامل الثبات لـ (Split Half Coefficient) 0.989 و 0.974 على التوالي وهي معدلات عالية تشير لثبات ومصداقية الاستبيان بصورة كبيرة. وهذا ما يجعله أداة جيدة للدراسة وتحليل الظاهرة المدروسة.

المبحث الثالث: التحليل الكمي واختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة نستعمل التكرارات والتحليل الإحصائي الوصفي لاختبار اتجاهات المجيبين عن فقرات الاستبيان، وتم الاعتماد على الاختبارات اللامعيارية للارتباط (Spearman correlation test) لتحديد درجة وطبيعة العلاقة فيما بين مختلف متغيرات الدراسة، كما تم استعمال الاختبار اللامعاري (Kruskal-Wallis test) لتحديد العلاقة والارتباط بين الصفات الخاصة بمؤسسات التأمين الجزائرية ومتغيرات الدراسة (إدارة رأس المال الفكري والتنافسية).

المطلب الأول: اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير الأول (إدارة رأس المال الفكري)

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات مديري مؤسسات التأمين حول عبارات أبعاد المتغير الأول (إدارة رأس المال الفكري) والمتمثلة في: مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة، مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة ومرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة.

1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: تطبيق مؤسسات التأمين الجزائرية مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة.

لاختبار الفرضية الجزئية الأولى نقوم بتحديد درجة موافقة المجيبين عن الأسئلة الخاصة بمدى تطبيق مؤسسات التأمين الجزائرية لإدارة المعرفة لخلق القيمة بها.

الجدول (4-14) درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور "مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة"

العبارة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة الكلية
1 تملك المؤسسة رؤيا إستراتيجية للتحويل إلى مؤسسة معرفية	3,971	79.42%	1.004	9	موافق
2 تتبنى المؤسسة إستراتيجية مكتوبة وواضحة لإدارة المعرفة	4,105	82.10%	0.994	7	موافق
3 تمتلك المؤسسة سياسات واستراتيجيات للحفاظ على بقاء الموظفين (تخفيض معدل الدوران)	4,804	96.08%	0.514	1	موافق تماما
4 تستعمل المؤسسة الشراكة واستراتيجيات الاتحاد لزيادة مواردها المعرفية	4,349	86.98%	1.073	5	موافق تماما
5 تعمل المؤسسة على تغيير ثقافتها التنظيمية لتصير مؤسسة معرفية	3,708	74.06%	1.195	15	موافق
6 تعمل المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي لتصير مؤسسة معرفية	3,746	74.92%	3.75	13	موافق
7 تحاول المؤسسة إلغاء انعزالية الأقسام والإدارات.	4,067	81.34%	1.284	8	موافق
8 تشجع المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.	4,660	93.20%	0.689	3	موافق تماما
9 تعرف المؤسسة ما تعرف (المعارف الموجودة لديها).	3,871	77.42%	0.457	10	موافق
10 تقدم المؤسسة محفزات مالية لموظفيها	2,919	58.38%	1.512	18	محايد
11 تقدم المؤسسة محفزات غير مالية لموظفيها	3,770	75.40%	0.953	12	موافق
12 استعمال وسائل وأنظمة تكنولوجيا المعلومات لتفعيل أداء مرحلة إدارة المعرفة	4,388	87.76%	0.819	4	موافق تماما
13 تستعمل وسائل وأنظمة تكنولوجيا المعلومات في التفاعل بين المعرفية الفردية والمعرفة التنظيمية (جماعية)	4,349	86.98%	0.807	5	موافق تماما
14 تستعمل وسائل وأنظمة تكنولوجيا المعلومات للتمكن من تحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في عقول الموظفين) إلى معرفة ظاهرة (تنتشر في المؤسسة).	3,541	70.82%	1.109	16	موافق
15 يتم تحيين قواعد المعلومات بانتظام لتشمل دروس عن الخبرات السابقة وأفضل طرق أداء العمل.	4,258	85.16%	1.209	6	موافق تماما
16 تقدم المؤسسة تدريبات رسمية حول تطبيقات إدارة	2,100	42.00%	1.630	20	غير موافق

					المعرفة (استخراجها، نشرها، تحويلها، نقلها،...).	
17	تقدم المؤسسة تدريبات غير رسمية حول تطبيقات إدارة المعرفة (استخراجها، نشرها، تحويلها، نقلها،...).	3,220	%64.40	1.252	17	محايد
18	تشجع المؤسسة الموظفين ذوي الخبرة على إعطائها للموظفين الجدد وقليلي الخبرة.	2,167	%43.34	1.211	19	غير موافق
19	تشجع المؤسسة الموظفين على مواصلة تعليمهم وتحسين قدراتهم.	4,703	%94.06	.945	2	موافق تماما
20	يتم تسهيل تكوين الفرق الافتراضية (العمل كفريق عن بعد).	3,718	%74.36	1.494	14	موافق
21	فقرات كل المحور	3.82	%76.41	54,533	11	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

من الجدول (4-14) أعلاه يبين النتائج التالية:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) تمثلك المؤسسة سياسات واستراتيجيات للحفاظ على بقاء الموظفين (تخفيض معدل دوران العاملين) يساوي 4,804 (96.08%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.514) والمتوسط أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين تماما عن محتوى هذه الفقرة، بحيث تحتل المرتبة الأولى من درجة موافقة المديرين في مؤسسات التأمين الجزائرية.

تسعى مؤسسات التأمين الجزائرية جاهدة وراء الاحتفاظ بموظفيها حتى لا تضيع خبراتهم والتكاليف التي تحملتها لتدريبهم وتكوين معارفهم، بالإضافة إلى الاحتفاظ بأسرار المؤسسة، معارفها وعملاتها وخاصة أولئك الذين تربطهم علاقات خاصة مع موظفي هذه المؤسسات، مما يؤدي إلى تعزيز نقاط قوتها وتخفيض نقاط الضعف.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (19) "تشجع المؤسسة الموظفين على مواصلة تعليمهم وتحسين قدراتهم" يساوي 4.70 (94.06%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.945) والمتوسط أكبر من 3.39،

نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين تماما عن محتوى هذه الفقرة، بحيث تحتل المرتبة الثانية من درجة موافقة المديرين في مؤسسات التأمين الجزائرية.

تعمل مؤسسات التأمين الجزائرية على الاهتمام بشكل خاص بتشجيع موظفيها على مواصلة تعليمهم سواء في معاهد ومدارس خاصة بالتأمين أو في المعاهد والجامعات والمدارس الوطنية أو الأجنبية، حيث تهتم بمواصلة الدراسة في كل الشعب التي لها علاقة بزيادة كفاءة الموظف ونجاح المؤسسة، مثل شعب إدارة المؤسسات، إدارة المخاطر، الرياضيات الاكتوارية، الإحصاء، العلوم الجيولوجية، العلوم الطبية وغيرها من العلوم التي ترتبط بالتأمين، كما أنها تشجع موظفيها على مواصلة تعليمهم والوصول إلى أعلى الدرجات العلمية.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) "تشجع المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين" يساوي 4.66 (93.20%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.689) والمتوسط أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين تماما عن محتوى هذه الفقرة.

تقر مؤسسات التأمين بأهمية العمل الجماعي والتعاون بين موظفي المؤسسة من أجل تبادل المعارف والخبرات وتطويرها، زيادة القدرة على حل مشكلات العمل والتعامل معها، وصياغتها كنماذج للاحتفاظ بها في رأس المال التنظيمي للمؤسسة، وكذلك تكوين شبكة من العلاقات الخارجية عن طريق تعدي العلاقات الخارجية للموظف إلى باقي أعضاء الفريق.

- المتوسط الحسابي لل فقرات (12، 13 و 15) بالترتيب "استعمل وسائل وأنظمة تكنولوجيا المعلومات لتفعيل أداء مرحلة إدارة المعرفة"، "تستعمل وسائل وأنظمة تكنولوجيا المعلومات في التفاعل بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية (جماعية)" و "يتم تحيين قواعد المعلومات

بانتظام لتشمل دروس عن الخبرات السابقة وأفضل طرق أداء العمل. هي (4.39، 4.35 و 4.26) (87.76%، 86.98% و 85.16%)، وقِيم الانحراف المعياري (0.807، 0.819 و 1.209)، والمتوسط أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين تماما عن محتوى هذه الفقرة.

ترتبط هذه الفقرات في مجملها باستعمال تكنولوجيا المعلومات في تدعيم إدارة المعارف، أداء العمل الجماعي وتوفير الإمكانيات اللازمة لنقل المعرفة طرق أداء العمل والخبرات والمحافظة عليها داخل المؤسسة حتى لا تضيع المعارف السابقة وتصبح هي نقطة البداية في عمليات التطوير بدلا من الانطلاق من نقطة الصفر في كل مرة تعمل فيها المؤسسة على القيام بالبحث والتطوير، وهو ما يخفض من كل أنواع التكاليف داخل المؤسسة (الوقت، الأموال، الجهد،...)، كما أنه يسمح لها بالوصول إلى أهدافها بشكل أسرع من منافسيها في السوق.

- المتوسط الحسابي للفقرات (2، 4 و 1) بالترتيب "تستعمل المؤسسة الشراكة واستراتيجيات الاتحاد لزيادة مواردها المعرفية"، "تتبنى المؤسسة إستراتيجية مكتوبة وواضحة لإدارة المعرفة" و "تملك المؤسسة رؤيا إستراتيجية للتحويل إلى مؤسسة معرفية"، هي (4.35، 4.11 و 3.97) (86.98%، 82.10% و 79.42%)، وقِيم الانحراف المعياري (1.073، 0.994 و 1.004) والمتوسط أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين تماما عن محتوى الفقرة (4) وموافقين على الفقرتين (1، 2).

تهتم مؤسسات التأمين في استراتيجياتها على التركيز على المعرفة كمورد أساسي لخلق القيمة بها، والبحث عن مصادرها المختلفة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، حيث تنشط بشكل كبير في الاتحاد والتعاون بين

مؤسسات التأمين الوطنية والأجنبية وتعمل كذلك على الاتحاد مع المعاهد، المدارس والجامعات لزيادة معارفها وخبراتها.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) "تقدم المؤسسة محفزات غير مالية لموظفيها" يساوي 3.77 (75.40%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.953) والمتوسط أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين عن محتوى هذه الفقرة.

تقدم مؤسسات التأمين الجزائرية محفزات غير مالية كشهادات شرفية وتقديرية للموظفين الأكفاء، بالإضافة إلى إطراءات وتشكرات من المديرين إلى الموظفين المجدين والمحققين لأداء عالي.

- المتوسط الحسابي لل فقرات (6، 20، 5 و 14) بالترتيب " تعمل المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي لتصير مؤسسة معرفية "، " يتم تسهيل تكوين الفرق الافتراضية (العمل كفريق عن بعد)"، " تعمل المؤسسة على تغيير ثقافتها التنظيمية لتصير مؤسسة معرفية" و" تستعمل وسائل وأنظمة تكنولوجيا المعلومات للتمكن من تحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في عقول الموظفين) إلى معرفة ظاهرية (تنشر في المؤسسة)"، هي (3.746، 3.718، 3.708 و 3.541) (74.92%، 74.36%، 74.06% و 70.82%)، وقيمة الانحراف المعياري (3.75، 1.494، 1.195 و 1.109)، والمتوسط أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين عن محتوى هذه الفقرات.

تعمل مؤسسات التأمين الجزائرية على تغيير وتكييف هيكلها التنظيمية مع مرحلة إدارة المعرفة، بحيث تقلص من انعزالية الأقسام وتعتمد التنظيم الشبكي في المؤسسة لخلق إمكانية الاتصال الدائم بين كل الموظفين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وهو ما ساعدت عليه بشكل كبير تكنولوجيا

المعلومات التي تتوفر عليها المؤسسات التأمين الجزائرية، حيث تشكل فرق عمل افتراضية تساعد على تحويل المعارف الضمنية إلى ظاهرة.

كما تعمل مؤسسات التأمين الجزائرية على التحول إلى ثقافة المؤسسة المعرفية والتي تعتبر المعرفة هي المورد الأساسي لخلق القيمة وتعمل على إدارتها لتحقيق أهداف المؤسسة.

- المتوسط الحسابي للفقرات (17، 10) بالترتيب "تقدم المؤسسة تدريبات غير رسمية حول تطبيقات إدارة المعرفة (استخراجها، نشرها، تحويلها، نقلها،...)". "تقدم المؤسسة محفزات مالية لموظفيها"، هي (3.22، 2.919) (64.40%، 58.38%)، وقيم الانحراف المعياري (1.252، 1.512) والمتوسط أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين محايدين لمحتوى هذه الفقرات.

تعتبر التدريبات غير رسمية في مؤسسات التأمين الجزائرية حول تطبيقات إدارة المعرفة قليلة، حيث تتركها للصدفة وبدون تخطيط مسبق لمثل هذه التدريبات غير رسمية.

وبالنسبة لتقديم المحفزات المالية للموظفين فهي تختلف من المؤسسات العمومية إلى الخاصة، حيث أن للمؤسسات العمومية سلم تنقيط موحد ومبلغ محدد حسب رتبة الموظف، ويتحكم المدير في تقييم الموظف داخل ذلك المجال، وهو ما يسمى (بالمردودية)، أما بالنسبة لمؤسسات التأمين الخاصة فهي تعطي نسبة متفق عليها من قبل عن رقم الأعمال المحقق للمدراء والوكلاء، وهو ما يحفزهم على زيادة رقم أعمالهم لتزيد حصتهم من الأرباح المحققة.

- المتوسط الحسابي للفقرات (18، 16) بالترتيب "تشجع المؤسسة الموظفين ذوي الخبرة على إعطائها للموظفين الجدد وقليلي الخبرة"،

"تقدم المؤسسة تدريبات رسمية حول تطبيقات إدارة المعرفة (استخراجها، نشرها، تحويلها، نقلها،...)"، هي (2.167، 2.100)(43.34%، 42.00%)، وقسم الانحسار المعياري (1.211، 1.630) والمتوسط أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين غير موافقين عن محتوى هذه الفقرات.

في الحقيقة أن مؤسسات التأمين الجزائرية لا تقوم بتشجيع الموظفين ذوي الخبرة على نقلها للموظفين الجدد ولقليلي الخبرة، وتركها لرغبة الموظف وطبيعة علاقته بهؤلاء الموظفين الجدد.

كما لا تقوم هذه المؤسسات بإقامة تدريبات رسمية حول إدارة المعرفة في المؤسسة، وتركز فقط على تدريب الفرد في مجال عمله.

- المتوسط الحسابي لكل فقرات الاستبيان أي لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التأمين الجزائرية هو (3.82)(76.41%) المتوسط أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين على محتوى هذه الفقرات.

تقوم مؤسسات التأمين الجزائرية بإدارة المعرفة لخلق القيمة للمؤسسة، حيث غيرت ثقافتها وهيكلها للتكيف مع متطلبات المؤسسة المعرفية، كما قامت بتوفير المدعمات التكنولوجية اللازمة لإدارة المعرفة بها، وعقدت شراكات واتحادات مع مصادر خارجية مختلفة لزيادة معارفها وخبراتها.

وعليه فإن الفرضية الجزئية الأولى مؤكدة، بمعنى أن:

مؤسسات التأمين الجزائرية تطبق مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة.

2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: تطبيق مؤسسات التأمين الجزائرية مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة.

لاختبار الفرضية الجزئية الثانية نقوم بتحديد درجة موافقة المجيبين عن الأسئلة الخاصة بمدى تطبيق مؤسسات التأمين الجزائرية لإدارة الابتكار لاستخراج القيمة بها.

الجدول (4-15) درجة الموافقة عن فقرات محور "مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة"

العبارة	المتوسط	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة الكلية
22 تتبنى المؤسسة إستراتيجية للابتكار	3,41	%68.20	1.057	6	موافق
23 تمتلك المؤسسة أنظمة قيمة أو ثقافة تسعى لتعزيز إدارة الابتكار.	3,12	%62.40	1.256	8	محايد
24 تقوم المؤسسة بتغييرات للثقافة وتضع هيكلية تنظيمية لتكون أكثر مرونة.	3,84	%76.80	1.019	4	موافق
25 تسهل المؤسسة تشكيل فرق عبر وظيفية للابتكار.	3,87	%77.40	1.266	3	موافق
26 تستعمل المؤسسة تصميم واضح ودقيق للمكافآت المشجعة على الابتكار.	1,86	%37.20	1.273	12	غير موافق
27 تمتلك المؤسسة بنوك الأفكار.	4,24	%84.80	1.178	2	موافق تماما
28 تجمع المؤسسة الأفكار من العملاء، المنافسين، الشركاء وكل الصناعات الأخرى، ...	2,78	%55.60	1.581	10	محايد
29 تستقطب وتستعمل المعارف المتحصل عليها من مؤسسات البحث العمومية مثل الجامعات، المدارس التقنية، ...	4,37	%87.40	1.044	1	موافق تماما
30 تشجيع اختلاف وجهات النظر، الخبرات والمواهب.	3,50	%70.00	1.286	5	موافق
31 السماح للعملاء بالتدخل في تصميم المنتجات والخدمات الجديدة.	2,95	%59.00	1.444	9	محايد
32 إدخال نظام الذكاء التنافسي في أنظمة عمل المؤسسة (تجسد كجزء من رأس مالها التنظيمي).	2,36	%47.20	1.532	11	غير موافق
33 فقرات كل المحور	3.30	%66.00	7.775	7	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v.20

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (29) تستقطب وتستعمل المعارف المتحصل عليها من مؤسسات البحث العمومية، مثل الجامعات، المدارس التقنية،...، يساوي (4.37)، (87.40 %)، وقيمة الانحراف المعياري (1.044)، والمتوسط أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين تماما عن محتوى هذه الفقرات، بحيث تحتل المرتبة الأولى من درجة موافقة المديرين في مؤسسات التأمين الجزائرية.

تعمل مؤسسات التأمين الجزائرية على استقطاب المعارف من مختلف المصادر العلمية كالجامعات أين تكون موظفيها وتشارك في الملتقيات، المؤتمرات والندوات ذات الصلة بالتأمين أو كل ما يهم الصناعة التأمينية، كما أنها تستقطب وتكون موظفيها في مدارس تقنية خاصة بالتأمين داخل وخارج الجزائر، وهذا ما يجعل الترابط بين الواقع والدراسات الأكاديمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة القدرة على الابتكار لدى المؤسسة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (27)، "تمتلك المؤسسة بنوك للأفكار"، يساوي (4.24) (84.80 %)، وقيمة الانحراف المعياري (1.178)، وبما أن المتوسط أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين تماما عن محتوى هذه الفقرات، بحيث تحتل المرتبة الثانية من درجة موافقة المديرين في مؤسسات التأمين الجزائرية.

تحاول مؤسسات التأمين الجزائرية تجميع كل أنواع الأفكار سواء من موظفيها أو من محيطها الخارجي، حيث تنشأ بنوك للأفكار باعتبارها النواة الأساسية لعملية الابتكار.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (25، 24)، "تسهل المؤسسة تشكيل فرق عبر وظيفية للابتكار"، تقوم المؤسسة بتغييرات للثقافة وتضع هيكلية تنظيمية لتكون أكثر مرونة" يساوي (3.87، 3.84)

(77.40%، 76.80%)، وقيمة الانحراف المعياري (1.019، 1.266) والمتوسط أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين على محتوى هذه الفقرات في مؤسسات التأمين الجزائرية.

تقوم مؤسسات التأمين الجزائرية بتشكيل فرق عبر وظيفية مكونة من موظفين يستطيعون القيام بوظائف متعددة في المؤسسة، حيث يتم تغيير المهام فيما بينهم، بحيث لا يؤثر غياب أحد الموظفين على سير العمل، كما تتمكن هذه الفرق من ابتكار حلول جديدة للمشكلات المستعصية وابتكار عمليات ومنتجات جديدة أو تطوير تلك الموجودة لديها من قبل.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (30)، "تشجيع/اختلاف وجهات النظر، الخبرات والمواهب"، يساوي (3.50) (70.00%)، وقيمة الانحراف المعياري (1.286) وبما أن المتوسط أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين على محتوى هذه الفقرات في مؤسسات التأمين الجزائرية.

تعمل مؤسسات التأمين الجزائرية على تشجيع اختلاف وجهات النظر الخبرات والمواهب وهو ما يمثل النواة الأساسية لعملية الابتكار، حيث أن التفاعل فيما بينها يعطي أفكارا وابتكارات جديدة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (22)، "تتبنى المؤسسة إستراتيجية للابتكار"، يساوي (3.41) (68.20%)، وقيمة الانحراف المعياري (1.057)، المتوسط أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين موافقين على محتوى هذه الفقرات في مؤسسات التأمين الجزائرية.

تتبنى مؤسسات التأمين الجزائرية استراتيجيات لإدارة الابتكار، محاولة خلق منتجات جديدة تمكنها من زيادة عدد مجالات التأمين التي تعمل بها وكذا

زيادة قدراتها على مواكبة التطورات الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية والمالية الحديثة ، لزيادة حجم سوق التأمينات بالجزائر، وزيادة إمكانية التعامل خارج الجزائر والتنافس مع مؤسسات التأمين.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (23)، "تمتلك المؤسسة أنظمة قيمة وثقافة تسعى لتعزيز مرحلة إدارة الابتكار"، يساوي (3.12) (62.40%)، وقيمة الانحراف المعياري (1.256)، والمتوسط أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (محايدين) ويقرون بوجود مستوى متوسط لمحتوى هذه الفقرة.

إن مرحلة إدارة الابتكار تعتبر حديثة في مؤسسات التأمين الجزائرية لهذا لا نجد لها أنظمة فعالة لإدارة الابتكار، ولا ثقافة مرسخة لتعزيزها، بحيث أنها تظهر في البعد الاستراتيجي للمؤسسات ولكنها لم تجسد بعد بصورة تجعلها كثقافة للمؤسسة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (31)، "السماح للعملاء بالتدخل في تصميم المنتجات والخدمات الجديدة"، يساوي (2.95) (59.00%) وقيمة الانحراف المعياري (1.444)، المتوسط أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (محايدين) ويقرون بوجود مستوى متوسط لمحتوى هذه الفقرة.

إن الثقافة التأمينية في المجتمع الجزائري لا تزال ضعيفة، حيث أن معظم منتجات التأمين المطلوبة هي من النوع الإجباري، كما أن مؤسسات التأمين الجزائرية غالبا ما تسبق بطرح عروض تستجيب لاحتياجات العملاء، وهو ما يجعلهم لا يتدخلون بشكل مباشر وكبير في تصميم المنتجات والخدمات التأمينية الجديدة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (28)، " تجمع المؤسسة الأفكار من العملاء، المنافسين، الشركاء وكل الصناعات الأخرى،... "، يساوي (2.78) (55.60%)، وقيمة الانحراف المعياري (1.581)، المتوسط أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين يقرون بوجود مستوى متوسط لمحتوى هذه الفقرة.

في العادة لا تهتم مؤسسات التأمين الجزائرية كثيرا بجمع الأفكار من العملاء، المنافسين، الشركاء والصناعات الأخرى، إلا أن بعض المؤسسات بدأت بالاهتمام بالعملاء وأرائهم لجمع بعض المعلومات عن سوق التأمين وذلك بوضع أماكن خاصة لاقتراحات العملاء والشركاء على مواقعها الالكترونية.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (32)، "إدخال نظام الذكاء التنافسي في أنظمة عمل المؤسسة (تجسد كجزء من رأس مالها التنظيمي)"، يساوي (2.36) (47.20%)، وقيمة الانحراف المعياري (1.532)، والمتوسط أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (غير موافقين) ويقرون بوجود مستوى ضعيف لمحتوى هذه الفقرة.

إن مؤسسات التأمين الجزائرية نادرا ما تستعمل أنظمة الذكاء التنافسي في عملها، حيث لا نجد لها اهتماما كبيرا بمحيطها التنافسي، أين تعتمد كل مؤسسة على معطياتها الداخلية ولا تهتم كثيرا بما يقوم به المنافسين.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (26)، "تستعمل المؤسسة تصميم واضح ودقيق للمكافآت المشجعة على الابتكار"، يساوي (1.86) (37.20%)، وقيمة الانحراف المعياري (1.273)، والمتوسط أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (غير موافقين) يقرون بوجود مستوى ضعيف لمحتوى هذه الفقرة.

لم تصل مؤسسات التأمين الجزائرية إلى مرحلة تشجيع الابتكار بوضع مكافآت واضحة ومصممة خصيصا لهذا الغرض، بل أنها تعتمد على المحفزات العادية لكل موظف ينشط بالمؤسسة ويؤدي عمله بشكل جيد.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (33)، "فقرات كل المحاور"، يساوي (3.30) (66.00%)، وقيمة الانحراف المعياري (7.775)، وبما أن متوسطها الحسابي أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (محايدين) يقرون بوجود مستوى متوسط لمحتوى هذه الفقرة.

إن مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة المخلقة موجودة بمؤسسات التأمين الجزائرية، إلا أنها لم تحقق بعد المستويات المطلوبة لاستخراج القيمة المخلقة بالمؤسسة، حيث تعتبر أنها في بدايات مراحل انتهاء الابتكار كإستراتيجية وطريقة للعمل لتحقيق التنافسية.

وعليه فإن الفرضية الجزئية الثانية مؤكدة من خلال الدراسة، بمعنى أن:

مؤسسات التأمين الجزائرية تطبق مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة.

3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: تطبق مؤسسات التأمين الجزائرية مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة.

لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة نقوم بتحديد درجة موافقة المجيبين عن الأسئلة الخاصة بمدى تطبيق مؤسسات التأمين الجزائرية لإدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة المستخرجة.

الجدول (4-16) درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور "مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة"

العبارة	المتوسط	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافقة الكلية
34	تتبنى المؤسسة إستراتيجية إدارة الملكية الفكرية وتضعها كجزء من إستراتيجيتها التنافسية.	3,450	%69	4	موافق
35	تعرف الإدارة على المستوى الاستراتيجي الملكية الفكرية التي تمتلكها في كل أنحاء المؤسسة.	3,914	%78.28	2	موافق
36	تدمج المؤسسة بين معارف براءة الاختراع، العلامة التجارية، حقوق النشر والأسرار التجارية لخلق التعاون في إدارة الملكية الفكرية.	2,656	%53.12	10	محايد
37	تسير الملكية الفكرية كأصل عبر كل أطراف المؤسسة.	3,780	%75.60	3	موافق
38	يحول إدارة الملكية الفكرية من قسم الشؤون القانونية إلى كل أجزاء المؤسسة.	3,057	%61.14	8	محايد
39	تغير الثقافة التنظيمية لتخلق وعي بالملكية الفكرية.	3,986	%79.72	1	موافق
40	تنزل مسئولية تثمين الملكية الفكرية إلى مختلف وحدات المؤسسة، لتطبيق استراتيجيات الملكية الفكرية التي تتبناها الإدارة العليا.	3,110	%62.20	7	محايد
41	تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجيا المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية إدارة الملكية الفكرية.	3,220	%64.40	6	محايد
42	تتوفر المؤسسة على الطرق اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية إدارة الملكية الفكرية	2,833	%56.66	9	محايد
43	كل فقرات المحور	3,334	%66.68	5	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (39)، " تغيير الثقافة التنظيمية لتخلق وعي بالملكية الفكرية"، يساوي (3.97) (%79.72)، وقيمة

الانحراف المعياري (1.076)، وبما أن متوسطها الحسابي أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (موافقين) يقرون بوجود عالي لمحتوى هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (35)، " تعرف الإدارة على المستوى الاستراتيجي الملكية الفكرية التي تمتلكها في كل أنحاء المؤسسة"، يساوي (3.91) (78.28%)، وقيمة الانحراف المعياري (1.157)، وبما أن متوسطها الحسابي أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (موافقين) يقرون بوجود عالي لمحتوى هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (37)، " تسير الملكية الفكرية كأصل عبر كل أطراف المؤسسة."، يساوي (3.78) (75.60%) وقيمة الانحراف المعياري (1.060)، وبما أن متوسطها الحسابي أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (موافقين) يقرون بوجود عالي لمحتوى هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (34)، " تتبنى المؤسسة إستراتيجية إدارة الملكية الفكرية وتضعها كجزء من إستراتيجيتها التنافسية"، يساوي (3.45) (69.00%) وقيمة الانحراف المعياري (1.263)، وبما أن متوسطها الحسابي أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (موافقين) يقرون بوجود عالي لمحتوى هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (41)، " تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجيا المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية إدارة الملكية الفكرية"، يساوي (3.22) (64.40%) وقيمة الانحراف المعياري (1.461)، وبما أن متوسطها الحسابي أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (محايدين) يقرون بوجود مستوى متوسط لمحتوى هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (40)، " تنزل مسئولية تثمين الملكية الفكرية إلى مختلف وحدات المؤسسة، لتطبيق استراتيجيات الملكية الفكرية التي تتبناها الإدارة العليا"، يساوي (3.11) (62.20%) وقيمة الانحراف المعياري (1.210)، وبما أن متوسطها الحسابي أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (محايدين) يقرون بوجود مستوى متوسط لمحتوى هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (38)، " يحول إدارة الملكية الفكرية من قسم الشؤون القانونية إلى كل أجزاء المؤسسة."، يساوي (3.058) (61.14%) وقيمة الانحراف المعياري (1.389)، وبما أن متوسطها الحسابي أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (محايدين) يقرون بوجود متوسط لمحتوى هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (42)، " تتوفر المؤسسة على الطرق اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية إدارة الملكية الفكرية"، يساوي (2.833) (56.66%) وقيمة الانحراف المعياري (1.476)، وبما أن متوسطها الحسابي أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (محايدين) يقرون بوجود مستوى متوسط لمحتوى هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (36)، " تدمج المؤسسة بين معارف براءة الاختراع، العلامة التجارية، حقوق النشر والأسرار التجارية لخلق التعاون في إدارة الملكية الفكرية"، يساوي (2,656) (53.12%) وقيمة الانحراف المعياري (1.183)، وبما أن متوسطها الحسابي أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (محايدين) يقرون بوجود مستوى متوسط لمحتوى هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (43)، "فقرات كل المحاور"، يساوي (3.33) (66.68%)، وقيمة الانحراف المعياري (8.55)، وبما أن متوسطها الحسابي أقل من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (محايدين) يقرون بوجود مستوى متوسط لمحتوى هذه الفقرة.

وعليه فإن الفرضية الجزئية الثالثة مؤكدة، بمعنى أن:

تطبق مؤسسات التأمين الجزائرية مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة.

4- الفرضية الجزئية الرابعة: **تطبق مؤسسات التأمين الجزائرية إدارة رأس المال الفكري لخلق، استخراج وتعظيم القيمة.**

وبما أنه تم تأكيد الفرضيات الجزئية لكل مكونات إدارة رأس المال الفكري، فإننا نقبل تأكيد الفرضية الجزئية الرابعة.

5- **اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المتغير الثاني (التابع) (التنافسية)**

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات مديري مؤسسات التأمين حول عبارات أبعاد المتغير التابع (التنافسية)، لاختبار الفرضية الجزئية الخامسة:

الفرضية الجزئية الخامسة: تحقق مؤسسات التأمين الجزائرية تنافسية في سوق التأمينات.

الجدول (4-17) درجة الموافقة عن مختلف فقرات محور "التنافسية"

العبارة	المتوسط	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة الكلية
44 تتدخل الحكومة في أعمالك والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.	3,27	65.40%	0.639	8	محايد
45 تتبنى المؤسسة استراتيجيات تنافسية للتعامل مع أشكال المنافسة الجديدة.	4,49	89.80%	0.659	1	موفق تماما
46 تتحرك المؤسسة بصورة أسرع من منافسيها في السوق.	3,99	79.80%	0.874	5	موافق
47 تتزايد الحصة السوقية للمؤسسة باستمرار.	4,26	85.20%	0.614	2	موافق تماما
48 تجسيد تحسين الجودة في أعمالك يرفع من الإنتاجية والأداء بالمؤسسة.	4,00	80.00%	0.616	4	موافق
49 العمل على تحسين تصميم المنتجات الجديدة لزيادة الحصة السوقية وتقوية الوضعية التنافسية.	4,08	81.60%	1.067	3	موافق
50 تحسين درجة رضا العملاء من خلال التخصيص (مساهمة العميل في تصميم المنتج المرغوب).	3,02	60.40%	1.297	9	محايد
51 تستثمر المؤسسة في الصورة، العلامة التجارية والاتصالات.	3,65	73.00%	1.248	7	موافق
52 تستثمر المؤسسة في براءات الاختراع لحماية المزايا التنافسية للمؤسسة.	2,39	47.80%	1.232	10	غير موافق
53 فقرات كل المحور	3.68	73.66%	4.795	6	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

من خلال تحليل محور التنافسية لمؤسسات التأمين الجزائرية، وجدنا متوسطها الحسابي (3.68) (73.66%) وانحرافها المعياري (4.79)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (موافقين) يقرون بوجود عالي لمحتوى هذه الفقرة.

وذلك نظرا للاعتبارات التالية:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (45)، " تتبنى المؤسسة استراتيجيات تنافسية للتعامل مع أشكال المنافسة الجديدة"، يساوي (4,49) (89.80%) وقيمة الانحراف المعياري (0.659)، وبما أن متوسطها الحسابي أكبر من 4.20، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (موافقين تماما) ويقرون بوجود مستوى عالي جدا لمحتوى هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (47)، " تتزايد الحصة السوقية للمؤسسة باستمرار"، يساوي (4,26) (85.20%) وقيمة الانحراف المعياري (0.614)، وبما أن متوسطها الحسابي أكبر من 4.20، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (موافقين تماما) يقرون بوجود عالي لمحتوى هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (49)، " العمل على تحسين تصميم المنتجات الجديدة لزيادة الحصة السوقية وتقوية الوضعية التنافسية"، يساوي (4,08) (81.60%) وقيمة الانحراف المعياري (1.067)، وبما أن متوسطها الحسابي أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (موافقين) يقرون بوجود عالي لمحتوى هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (48)، " تجسيد تحسين الجودة في أعمالك يرفع من الإنتاجية والأداء بالمؤسسة"، يساوي (4,00) (80.00%) وقيمة الانحراف المعياري (0.616)، وبما أن متوسطها الحسابي أكبر من 3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (موافقين) يقرون بوجود عالي لمحتوى هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (46)، " تتحرك المؤسسة بصورة أسرع من منافسيها في السوق"، يساوي (3.99) (79.80%) وقيمة الانحراف المعياري (0.874)، وبما أن متوسطها الحسابي أكبر من

3.39، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (موافقين) يقرون بوجود عالي لمحتوى هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (51)، "تستثمر المؤسسة في الصورة، العلامة التجارية والاتصالات"، يساوي (3,65) (73.00%) وقيمة الانحراف المعياري (1.248)، وبما أن متوسطها الحسابي أكبر من **3.39**، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (موافقين) يقرون بوجود مستوى عالي لمحتوى هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (44)، "تتدخل الحكومة في أعمالك والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة"، يساوي (3,27) (65.40%) وقيمة الانحراف المعياري (0.639)، وبما أن متوسطها الحسابي أقل من **3.39**، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (محايدين) يقرون بوجود مستوى متوسط لمحتوى هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (50)، "تحسين درجة رضا العملاء من خلال التخصيص (مساهمة العميل في تصميم المنتج المرغوب)"، يساوي (3,02) (60.40%) وقيمة الانحراف المعياري (1.297)، وبما أن متوسطها الحسابي أقل من **3.39**، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (محايدين) يقرون بوجود مستوى متوسط لمحتوى هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (52)، "تستثمر المؤسسة في براءات الاختراع لحماية المزايا التنافسية للمؤسسة"، يساوي (2,39) (47.80%) وقيمة الانحراف المعياري (1.232)، وبما أن متوسطها الحسابي أقل من **2.60**، نستطيع الاستنتاج بأن المجيبين (غير موافقين) يقرون بوجود مستوى ضعيف لمحتوى هذه الفقرة.

وعليه فإننا نقبل الفرضية الجزئية الخامسة، التي أكدت من خلال
الدراسة، وهي:

تحقق مؤسسات التأمين الجزائرية تنافسية في سوق التأمينات.

**المطلب الثاني: اختبار الارتباط Spearman (مصفوفة الارتباط) بين
مجالات الدراسة**

باستعمال مصفوفة الارتباط سنبرهن على مدى وجود علاقة ارتباط بين
متغيرات الدراسة، سواء بين عناصر نفس المتغير أو فيما بين المتغير المستقل
والمتغير التابع.

**1- اختبار الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين
مراحل إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التأمين الجزائرية.**

نستعمل اختبار الارتباط بين مكونات المتغير المستقل (إدارة رأس المال
الفكري) وهي: مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة، مرحلة إدارة الابتكار
لاستخراج القيمة ومرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة. وذلك باستعمال
مصفوفة الارتباط Spearman بين كل المتغيرات الجزئية.

الجدول (4-18): اختبار الارتباط Spearman (مصنوفة الارتباط) بين مجالات الدراسة

كل فقرات الاستبيان	التنافسية	مرحلة إدارة الملكية الفكرية	مرحلة إدارة الابتكار	مرحلة إدارة المعرفة			
1,879**	1,449**	1,796**	1,847**	1,000	معامل الارتباط	مرحلة إدارة المعرفة	
1,000	1,000	1,000	1,000	.	درجة الدلالة		
209	209	209	209	209	العدد		
1,965**	1,716**	1,831**	1,000	1,847**	معامل الارتباط	مرحلة إدارة الابتكار	
1,000	1,000	1,000	.	1,000	درجة الدلالة		
209	209	209	209	209	العدد		
1,921**	1,674**	1,000	1,831**	1,796**	معامل الارتباط	مرحلة إدارة الملكية الفكرية	Rho de Spearman
1,000	1,000	.	1,000	1,000	درجة الدلالة		
209	209	209	209	209	العدد		
1,749**	1,000	1,674**	1,716**	1,449**	معامل الارتباط	التنافسية	
1,000	.	1,000	1,000	1,000	درجة الدلالة		
209	209	209	209	209	العدد		
1,000	1,749**	1,921**	1,965**	1,879**	معامل الارتباط	كل فقرات الاستبيان	
.	1,000	1,000	1,000	1,000	درجة الدلالة		
209	209	209	209	209	العدد		

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

من خلال الجدول (4-18)، نلاحظ أن:

- توجد علاقة ارتباط طردية، قوية وذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة $P=0.000 < 0.05$) بين مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة ومرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة بمؤسسات التأمين الجزائرية، وبالتالي فإنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة ومرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة بمؤسسات التأمين الجزائرية، أين بلغ معامل الارتباط $(+0.847)$ ؛

- توجد علاقة ارتباط طردية، قوية وذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة $P=0.000<0.05$) بين مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة ومرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة بمؤسسات التأمين الجزائرية، أين بلغ معامل الارتباط $(+0,796)$ وبالتالي فإنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة ومرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة بمؤسسات التأمين الجزائرية؛

- توجد علاقة ارتباط طردية، قوية وذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة $P=0.000<0.05$) بين مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة ومرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة بمؤسسات التأمين الجزائرية، أين بلغ معامل الارتباط $(+0,831)$ وبالتالي فإنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة ومرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة بمؤسسات التأمين الجزائرية.

وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية السادسة مقبولة، ومؤكدة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التأمين الجزائرية.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تحقق مؤسسات التأمين الجزائرية تنافسية في سوق التأمينات من خلال إدارتها لرأس مالها الفكري؛

من خلال الجدول (4-18) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة $P=0.000<0.05$) بين أبعاد إدارة رأس المال الفكري والتنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط $(+0,749)$ ، فإنه توجد

علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة رأس المال الفكري ودعم وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية، كما أن تحليل ارتباط مراحل إدارة رأس المال الفكري بتنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية كانت كالنحو التالي:

- توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة $P=0.000<0.05$) بين مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة وتنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية، أي أن بلغ معامل الارتباط $(+0.449)$ وبالتالي فإنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة ودعم وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية؛
- توجد علاقة ارتباط طردية، قوية وذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة $P=0.000<0.05$) بين مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة وتنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية، أي أن بلغ معامل الارتباط $(+0.716)$ ، وبالتالي فإنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة إدارة الابتكار وتنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية.
- توجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية (عند مستوى دلالة $P=0.000<0.05$) بين مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة وتنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية، أي أن بلغ معامل الارتباط $(+0.674)$ ، وبالتالي فإنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة وتنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية.

وعليه نستنتج أن الفرضية الرئيسية الثانية مؤكدة:

تحقق مؤسسات التأمين الجزائرية تنافسية في سوق التأمينات من خلال إدارتها لرأس مالها الفكري؛

المطلب الثالث: اختبار تأثير خصائص مؤسسات التأمين الجزائرية على متغيرات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وخصائص مؤسسات التأمين الجزائرية

يتم استعمال الاختبار اللامعاري (Friedman test) لتحديد العلاقة والارتباط بين خصائص مؤسسات التأمين الجزائرية (صنفها، سنوات عملها في سوق التأمينات الجزائرية، رقم أعمالها السنوي)، ومتغيرات الدراسة (إدارة رأس المال الفكري والتنافسية).

الجدول (4-19): اختبار تحليل التباين (Friedman test) لمتغيرات الدراسة حول خصائص مؤسسات التأمين الجزائرية

الترتيبات

ترتيب المتوسطات	
1,67	صنف المؤسسة (عمومية، خاصة أو دولية)
2,27	سنوات عمل مؤسسات التأمين في السوق الجزائرية
2,06	رقم الأعمال السنوي للمؤسسة
7,00	مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة
5,61	مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة
4,44	مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة
4,95	التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

الجدول (4-20): اختبار (Friedman test) لمتغيرات الدراسة حول خصائص مؤسسات التأمين الجزائرية

Test ^a	
N	209
Khi-deux	1121,932
ddl	6
Signification asymptotique	,000

a. Test de Friedman

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

من خلال استعمال الاختبار اللامعاري (Friedman test) لتحديد العلاقة والارتباط بين خصائص مؤسسات التأمين الجزائرية (صنفها، عدد سنوات عملها في سوق التأمينات الجزائري، أرقام أعمالها السنوية)، ومتغيرات الدراسة (إدارة رأس المال الفكري والتنافسية). نلاحظ أن العلاقة طردية وقوية بين كل مراحل إدارة رأس المال الفكري وخصائص مؤسسات التأمين الجزائرية (صنفها، عدد سنوات عملها في سوق التأمينات الجزائري، أرقام أعمالها السنوية)، حيث كان الاختبار ذات دلالة معنوية ($P=0.000 < 0.05$) وبقيمة كبيرة وموجبة ($1121.932 = \text{Khi-deux}$).

وبالتالي تؤكد الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية وخصائصها، وذلك من خلال ثبوت تأكيد الفرضيات الجزئية التالية من خلال الدراسة:

2- تأكد الفرضية الجزئية السابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صنف مؤسسات التأمين الجزائرية (عمومية، خاصة أو دولية) وإدارة رأس مالها الفكري وتنافسياتها.

وقد تم تأكيدها من خلال اختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول صنف مؤسسات التأمين الجزائرية باستعمال اختبار تحليل التباين **Kruskal-Wallis test**.

الجدول (4-21): اختبار تحليل التباين **Kruskal-Wallis test** لمتغيرات الدراسة حول صنف المؤسسة

- ترتيب المتوسطات

صنف المؤسسة	متوسط الرتبة	
خاصة	69,84	مرحلة إدارة المعرفة
عمومية	156,50	
أجنبية	177,75	
المجموع		
خاصة	85,05	مرحلة إدارة الابتكار
عمومية	92,50	
أجنبية	174,73	
المجموع		
خاصة	87,23	مرحلة إدارة الملكية الفكرية
عمومية	109,50	
أجنبية	156,45	
المجموع		
خاصة	41,00	التنافسية
عمومية	102,98	
أجنبية	154,84	
المجموع		

- المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

الجدول (4-22): اختبار Kruskal Wallis لمتغيرات الدراسة حول صنف مؤسسات التأمين الجزائرية

Test^{a,b} -

كل فقرات الاستبيان	التنافسية	مرحلة إدارة الملكية الفكرية	مرحلة إدارة الابتكار	مرحلة إدارة المعرفة	
82,196	65,192	44,758	75,239	133,209	Khi-deux
2	2	2	2	2	العدد
,000	,000	,000	,000	,000	Signification asymptotique

a. Test de Kruskal Wallis

b. معيار التجميع: صنف المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

- من خلال الجدول (4-22)، نلاحظ أن العلاقة طردية وقوية بين كل مراحل إدارة رأس المال الفكري وتصنيف مؤسسات التأمين الجزائرية بين مؤسسات عمومية، خاصة وأجنبية، حيث كانت الاختبارات ذات دلالة معنوية ($P=0.000<0.05$) وبقيمة كبيرة وموجبة، (مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة $Khi-deux=133.109$ ، مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة $Khi-deux=75.239$ و مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة $Khi-deux=44.758$)، ومن خلال الجدول (4-21) للمتوسطات نلاحظ أن المؤسسات الأجنبية تحتل المرتبة الأولى في ارتباطها بكل مراحل إدارة رأس المال الفكري (إدارة المعرفة، الابتكار والملكية الفكرية) حيث كانت المتوسطات على الترتيب (177.75، 174.73، 156.45).

- كما أن العلاقة طردية وقوية بين تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية وتصنيف مؤسسات التأمين الجزائرية بين مؤسسات عمومية، خاصة وأجنبية، حيث كانت الاختبارات ذات دلالة معنوية ($P=0.000<0.05$) وبقيمة كبيرة وموجبة (التنافسية- Khi)

deux=65.192)، ومن خلال الجدول (4-21) للمتوسطات نلاحظ أن المؤسسات الأجنبية تحتل المرتبة الأولى في ارتباطها بالتنافسية بمتوسط (154.84)، ثم تليها المؤسسات العمومية وفي الأخير المؤسسات الخاصة.

3- ثبات تأكد الفرضية الجزئية الثامنة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات عمل مؤسسات في سوق التأمينات الجزائرية وإدارة رأس المال الفكري في دعم وتحسين تنافسياتها.

وتم تأكيدها من خلال اختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول عدد سنوات عمل مؤسسات التأمين في السوق الجزائرية باستعمال اختبار تحليل التباين Kruskal-Wallis test

الجدول (4-23): اختبار تحليل التباين Kruskal-Wallis test لمتغيرات الدراسة حول عدد سنوات العمل في سوق التأمينات الجزائرية

ترتيب المتوسطات

متوسط الرتبة	سنوات الخبرة	
70.37	أقل من 10 سنوات	مرحلة إدارة المعرفة
204.5	من 10 إلى 20 سنة	
139.74	من 20 سنة فما فوق	
	المجموع	
88.38	أقل من 10 سنوات	مرحلة إدارة الابتكار
204.5	من 10 إلى 20 سنة	
115.59	من 20 سنة فما فوق	
	المجموع	
95.97	أقل من 10 سنوات	مرحلة إدارة الملكية الفكرية
193.50	من 10 إلى 20 سنة	
106.70	من 20 سنة فما فوق	
	المجموع	
90.65	أقل من 10 سنوات	التنافسية
183.50	من 10 إلى 20 سنة	
108.82	من 20 سنة فما فوق	
	المجموع	

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v20

الجدول رقم (4-24): اختبار Kruskal Wallis لمتغيرات الدراسة حول عدد سنوات عمل مؤسسات التأمين في السوق الجزائرية

Test^{a,b} -

كل فقرات الاستبيان	التنافسية	مرحلة إدارة الملكية الفكرية	مرحلة إدارة الابتكار	مرحلة إدارة المعرفة	
42.256	22.631	24.621	38.688	94,029	Khi-deux
2	2	2	2	2	العدد
,000	,000	,000	,000	,000	Signification asymptotique

a. Test de Kruskal Wallis

b. معيار التجميع: عدد سنوات العمل في السوق الجزائرية للتأمينات

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

- ومن خلال الجدول رقم (4-23) لترتيب المتوسطات نلاحظ وجود فروق للمتوسطات بين المؤسسات، ومعناه وجود علاقة بين عدد سنوات عمل مؤسسات التأمين في السوق الجزائرية وإدارتها لرأس مالها الفكري وتنافسياتها، ومن خلال الجدول (4-24)، نلاحظ أن العلاقة طردية وقوية بين كل مراحل إدارة رأس المال الفكري عدد سنوات عمل مؤسسات التأمين في السوق الجزائرية، حيث كانت الاختبارات ذات دلالة معنوية ($P=0.000<0.05$) وبقيمة موجبة، (مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة $Khi-deux=94.029$ ، مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة $Khi-deux=38.688$ و مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة $Khi-deux=24.621$).

- كما أن العلاقة طردية وقوية بين تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية وعدد سنوات عمل مؤسسات التأمين في السوق الجزائرية، حيث كانت الاختبارات ذات دلالة معنوية ($P=0.000<0.05$) وبقيمة كبيرة وموجبة (التنافسية $Khi-deux=22.631$).

بحيث تأتي في المرتبة الأولى المؤسسات ذات سنوات التواجد ما بين 10 و 20 سنة، وهذا راجع لانفتاح السوق وإلغاء احتكار الدولة للقطاع بالقانون الصادر سنة 1995، مما سمح للمؤسسات الخاصة والأجنبية بالدخول إلى السوق الجزائرية خلال هذه الفترة، وهي التي حققت المرتبة الأولى بارتباطها بكل مراحل إدارة رأس المال الفكري وبالتنافسية، ثم تليها في المرتبة الثانية المؤسسات ذات سنوات العمل أكثر من 20 سنة وهي المؤسسات العمومية، لتأتي في المرتبة الثالثة المؤسسات ذات عدد السنوات الأقل من 10 سنوات وتتمثل غالبيتها في مؤسسات متخصصة في تأمين الأشخاص والتي ظهرت بعد القانون التعديلي الصادر في 2006 والذي يفرض انفصال تأمين الأضرار عن تأمين الأشخاص، ويرجع ضعف تنافسية هذه المؤسسات إلى ضعف الطلب على تأمين الأشخاص في الجزائر مقارنة بتأمين الأضرار.

تأكد الفرضية الجزئية التاسعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقم الأعمال السنوي لمؤسسات التأمين الجزائرية

وإدارة رأس المال الفكري في دعم وتحسين تنافسياتها في سوق التأمينات.

لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول رقم الأعمال السنوي لمؤسسات التأمين الجزائرية تم استعمال اختبار تحليل التباين **Kruskal-Wallis test**.

الجدول (4-25): اختبار تحليل التباين Kruskal-Wallis لمتغيرات الدراسة حول مستوى دخل

مؤسسة التأمين الجزائرية

متوسط الرتبة	الدخل السنوي (مليار دج)	
52.93	أقل من 5	مرحلة إدارة المعرفة
63.35	من 5 إلى 10	
97.00	من 10 إلى 15	
97.00	من 15 إلى 20	
153.87	من 20 فما فوق	
51.00	أقل من 5	مرحلة إدارة الابتكار
74.65	من 5 إلى 10	
113.00	من 10 إلى 15	
130.87	من 15 إلى 20	
150.50	من 20 فما فوق	
44.61	أقل من 5	مرحلة إدارة الملكية الفكرية
82.56	من 5 إلى 10	
109.50	من 10 إلى 15	
126.07	من 15 إلى 20	
204.00	من 20 فما فوق	
42.74	أقل من 5	التنافسية
98.57	من 5 إلى 10	
120.50	من 10 إلى 15	
120.00	من 15 إلى 20	
194.00	من 20 فما فوق	

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

الجدول (4-26): اختبار تحليل التباين Kruskal-Wallis لمتغيرات الدراسة حول رقم الأعمال

السنوي لمؤسسات التأمين الجزائرية

Test^{a,b} -

كل فقرات الاستبيان	التنافسية	مرحلة إدارة الملكية الفكرية	مرحلة إدارة الابتكار	مرحلة إدارة المعرفة	
69,184	60,034	77,497	66,404	108,578	Khi-deux
4	4	4	4	4	العدد
,000	,000	,000	,000	,000	Signification asymptotique

a. Test de Kruskal Wallis

b. معيار التجميع: دخل (رقم أعمال) المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة على اعتمادا على مخرجات SPSS v20

- من خلال الجدول (4-26)، نلاحظ أن العلاقة طردية وقوية بين كل مراحل إدارة رأس المال الفكري ودخل مؤسسات التأمين الجزائرية، حيث كانت الاختبارات ذات دلالة معنوية ($P=0.000<0.05$) وبقيمة موجبة، (مرحلة إدارة المعرفة لخلق القيمة $Khi-deux=108.578$ ، مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة $Khi-deux=66.404$ و مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعظيم القيمة $Khi-deux=77.497$).

- كما أن العلاقة طردية وقوية بين تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية ودخل مؤسسات التأمين، حيث كانت الاختبارات ذات دلالة معنوية ($P=0.000<0.05$) وبقيمة كبيرة وموجبة (التنافسية $Khi-deux=60.034$).

ومن خلال الجدول (4-25) لترتيب المتوسطات نجد أنه كلما زاد رقم الأعمال السنوي لمؤسسة التأمين كلما زاد ارتباطها بإدارة المعرفة، إدارة الابتكار وإدارة الملكية الفكرية، وكذلك زاد ارتباطها بالتنافسية.

خلاصة

بناءا على الدراسة الميدانية يمكن القول بأن مؤسسات التأمين الجزائرية تتوفر على رأس مال فكري(رأس مال بشري، رأس مال هيكلي ورأس مال علاقتي)، وتعمل على إدارته وفق منهج علمي، حيث تقو بإدارة المعرفة الموجودة في عناصر رأس المال الفكري لخلق القيمة، وتستخرجها بإدارة الابتكار ثم تحاول تعظيمها بإدارة الملكية الفكرية.

إلا أن هذا يتم بمستوى متوسط وبدون تبني استراتيجيات واضحة ومحددة، خاصة فيما يخص إدارة الابتكار لاستخراج القيمة وإدارة الملكية الفكرية لتعظيمها، وهو ما سنعكس سلبا على تنافسية هذه المؤسسات.

الختامة

الخاتمة

إن عمل مؤسسات التأمين الجزائرية في ظل العولمة واقتصاد المعرفة يلزمها بضرورة استغلال جميع مواردها الملموسة و غير الملموسة لاكتساب قدرة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة في سوق التأمينات.

ومن خلال هذه الدراسة اتضح أن رأس المال الفكري يعبر عن مختلف أشكال الموارد غير الملموسة التي تحتاجها المؤسسات، لذا لا بد لمؤسسات التأمين الجزائرية من الاهتمام بإدارته وتطويره بشكل منهجي وعلمي للاستفادة من المزايا التنافسية التي يمنحها للمؤسسات.

وقد أعطت نظريات الإدارة وتجارب المؤسسات العالمية الناجحة وذات التنافسية العالمية نمودجا لإدارة رأس المال الفكري يتلاءم مع الاقتصاديات الحديثة، وهو ما يعطي إمكانيات لخلق قدرة تنافسية لمؤسسات التأمين الجزائرية من خلال إدارة المعرفة ودعمها باستخراج القيمة خلال مرحلة إدارة الابتكار، ثم تحسين تنافسية المؤسسات من خلال تعظيم تلك القيمة في مرحلة إدارة الملكية الفكرية.

ومن خلال الطرح النظري والتطبيقي للدراسة، يمكن اختبار الفرضيات وطرح الاستنتاجات، كما يلي:

- إن رأس المال الفكري هو مفهوم شامل للمعرفة، حيث يتكون من معارف رأس المال البشري، المعارف المتواجدة في رأس المال الهيكلي والمعارف المتواجدة في رأس المال العلاقتي؛
- إن إدارة رأس المال الفكري تقوم على أساس جمع كل المعارف المتواجدة في مكوناته لخلق القيمة خلال مرحلة إدارة تلك المعارف، استخراج تلك القيمة خلال مرحلة إدارة الابتكار ثم تعظيم القيمة

المستخرجة في شكل منتجات وخدمات من خلال مرحلة إدارة الملكية الفكرية؛

1- نتائج اختبار الفرضيات

- نتيجة اختبار الفرضية الأولى تعمل إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات على دعم وتحسين تنافسياتها،

وقد تم تأكيد صحة الفرضية الأولى للدراسة من خلال الفصلين النظريين الأول والثاني، حيث تبين أن إدارة رأس المال الفكري تدعم وتحسن تنافسية المؤسسات. وهو ما وجدناه ينطبق على مؤسسات التأمين، حيث تبين ذلك من خلال الدراسة التي تمت في الفصل الثالث.

- نتيجة اختبار الفرضية الثانية "تحقق مؤسسات التأمين الجزائرية تنافسية في السوق من خلال إدارتها لرأس مالها الفكري".

وقد تم تأكيد صحة الفرضية الثانية للدراسة من خلال إثبات الوجود الفعلي لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التأمين الجزائرية، وتبنيها لنموذج إدارته وارتباطه إحصائيا بدعم وتحسين تنافسياتها، أين وجدت علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارتها لرأس مالها الفكري (مرحلة إدارة المعرفة، إدارة الابتكار ومرحلة إدارة الملكية الفكرية) ودعم وتحسين تنافسياتها في سوق التأمينات.

- نتيجة اختبار الفرضية الثالثة: "توجد علاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية وخصائصها".

- وقد تم تأكيد صحة الفرضية الثالثة للدراسة، أين وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص مؤسسات التأمين الجزائرية (صنفها، سنوات عملها في سوق التأمين الجزائرية ورقم أعمالها السنوي) ومتغيرات الدراسة (إدارة رأس المال الفكري والتنافسية)، وذلك من خلال:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صنف مؤسسة التأمين (عمومية، خاصة أو أجنبية) ومتغيرات الدراسة، حيث احتلت المؤسسات الأجنبية المرتبة الأولى ثم تليها المؤسسات العمومية ثم المؤسسات الخاصة من حيث ارتباطها بإدارتها لرأس مالها الفكري وبتنافسيتها؛
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات عمل المؤسسات في سوق التأمين الجزائرية ومتغيرات الدراسة، حيث تأتي المؤسسات الأجنبية في المرتبة الأولى من حيث الارتباط بإدارة رأس المال الفكري وبالتنافسية، ثم تليها المؤسسات العمومية ثم المؤسسات الخاصة؛
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم رقم الأعمال السنوي لمؤسسات التأمين وإدارتها لرأس مالها الفكري وبتنافسيتها.
- ومن خلال هذه الدراسة تم استنباط عدة نتائج واقتراحات.

1- نتائج الدراسة:

- تتدخل السلطات العمومية في صناعة التأمينات بالجزائر بشكل كبير وعلى كل الأصعدة، حيث:
- تتم إدارة قطاع التأمين من خلال عدة نصوص قانونية، والتي تعالج مختلف المجالات المرتبطة بنظام التأمينات من تنظيم ومراقبة لنشاط التأمين؛
- تقوم السلطات العمومية بمراقبة نشاط مؤسسات التأمين بعد حصولها على التصريح الإداري، أين يمكنها سحب أو إبقاء الاعتماد حسب احتمال تطور الحالة المالية المستقبلية، وبالتالي فإن خصوصية أداء خدمة التأمين ترتبط بالأحداث المستقبلية ووقوعها يبقى غير مؤكد إلى غاية انتهاء العقد؛
- تتدخل الدولة من ناحية التنظيم، ويتعلق ذلك بالاعتماد الممنوح من قبل وزارة الاقتصاد والمالية (لجنة مراقبة التأمين)، وتقوم هذه

الأخيرة بالتأكيد على احترام التزامات المؤمن تجاه المؤمن لهم، ومن كفاية المخصصات التقنية، (التقييم المحاسبي للالتزامات تجاه المؤمن لهم) مقابل الأصول (التوظيف) وكذا التأكد من وجود هامش الملاءة لمواجهة الخسائر المحتملة مستقبلاً؛

- تتدخل الدولة في وضع أسعار المنتجات التأمينية الإجبارية، مما يشكل عائقاً أمام مديري مؤسسات التأمين ولا يمنحهم حرية تحديد الأسعار التي تتناسب مع سوق التأمينات، حيث أن "مهنة المؤمن هي خاضعة لقوانين جد متناقضة، موجهة لحماية المكتتبين المؤمن لهم - والمستفيدين من خدمات التأمين"؛

- الأجر القاعدي الموظفون في مؤسسات التأمين العمومية تحدده قوانين الدولة وليس من قبل مؤسسات التأمين الجزائرية، أما بشأن الترقيات والعلوات الممنوحة مقابل الابتكار والتجديد والتطوير فليس لها نصوص قانونية للاعتماد عليها، أما فيما يخص مؤسسات التأمين الجزائرية الخاصة فهي تعتمد على إعطاء نسبة متفق عليها من قبل من رقم الأعمال المحقق من طرف الوكلاء والسماصرة، وليس لديها نظام واضح لتشجيع الابتكار أو الأبحاث الجديدة.

- شهد قطاع التأمين في الجزائر زيادة مستمرة في تفاقم التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وهي التكاليف التي لا يمكن مواجهتها من قبل مؤسسات التأمين الجزائرية؛

- ركود في جودة الخدمة المقدمة، ووتيرة ثقيلة في تسوية ملفات الحوادث حيث التباطؤ في المعالجة الفعلية لها؛

- انخفاض المردودية المالية لمؤسسات التأمين، مما أثر على التوازن التقني لها.

- لم تصل مؤسسات التأمين الجزائرية إلى المستوى المطلوب في إدارة الابتكار حتى تستطيع استخراج القيمة المخلقة خلال مرحلة إدارة المعرفة وإدارة الملكية الفكرية لتعظيم تلك القيمة؛
- لا تعتني مؤسسات التأمين الجزائرية بشكل كاف بتحفيز موظفيها سواء بالشكل المادي أو غير المادي، وهذا يقف عائقاً أمام البحث والتطوير، التجديد والابتكار لمنتجات وخدمات جديدة تمكنها من مواكبة التغيرات العالمية في مجال التأمينات؛
- لا تزال مؤسسات التأمين الجزائرية لا تقدم تدريبات رسمية أو غير رسمية متخصصة في تطبيقات إدارة المعرفة لخلق القيمة (استخراج المعرفة، نشرها، تحويلها ونقلها)، حيث تتم هذه المراحل بصورة عشوائية وغير متدرب عليها لتتم بصورة رسمية؛
- رغم تبني استراتيجيات الابتكار في مؤسسات التأمين الجزائرية إلا أنها لم تتجسد في واقع تلك المؤسسات بالكيفية المطلوبة، حيث لا نجد هياكل ولا ثقافة ابتكاريه حقيقية، قوية ومرسخة بأذهان موظفي هذه المؤسسات؛
- إن مؤسسات التأمين الجزائرية لا تعطي للمؤمن لهم مجالاً واسعاً للتدخل بشكل كبير وفعال في تصميم المنتجات والخدمات الجديدة، وهو ما يقلل من نشاطاتها وسرعتها الابتكارية؛
- تبقى مسؤولية تثمين الملكية الفكرية في مؤسسات التأمين الجزائرية منحصرة إلى حد كبير في الإدارة العليا ولم تنزلها إلى مختلف وحدات المؤسسات، كما تنحصر إدارتها في قسم الشؤون القانونية، وهو ما ينقص من وعي الموظفين بالملكية الفكرية الموجودة لديهم وبإمكانية تعظيم القيمة من خلالها؛

- لم تصل مؤسسات التأمين الجزائرية إلى مستوى عال لاستغلال وسائل تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ قرارات إدارة الملكية الفكرية ولا لوضع طرق ونماذج علمية فعالة لصنع قرارات خاصة بالملكية الفكرية والتي تعتبر جد هامة في تعظيم القيمة بهذه المؤسسات.
- لا تعمل مؤسسات التأمين الجزائرية على تشجيع عملية تبادل المعرفة بصورة كبيرة بين الموظفين ذوي الخبرة، حيث تتم هذه العملية بطريقة عشوائية وحسب درجة التفاهم بين الموظفين والاتفاق فيما بينهم؛
- لا تدخل مؤسسات التأمينات الجزائرية أنظمة الذكاء التنافسي في صميم أنظمة عمل المؤسسة، حيث لا تعير اهتماما كبيرا بما يجري في محيطها الخارجي، ولكنها تعمل وفق ما تتوفر عليه من معارف؛
- لا تقوم مؤسسات التأمين الجزائرية بالاستثمار في براءات الاختراع لحماية مزاياها التنافسية.

2- اقتراحات الدراسة:

بعد الدراسة والنتائج المحصل عليها، يمكن عرض بعض الاقتراحات والمتمثلة في:

- على مؤسسات التأمين الجزائرية أن تولي اهتماما أكبر للتدريب الرسمي وغير رسمي على إدارة المعرفة لخلق القيمة، (استخراج المعرفة، نشرها، تحويلها ونقلها)؛
- بالرغم من توفر مؤسسات التأمين الجزائرية على حوافز مادية وغير مادية لموظفيها مقابل نشاطهم، إلا أنه ينبغي عليها تدعيم نظام الحوافز لتشجيع الابتكار، الإبداع والتجديد؛
- توجيه جزء من ميزانياتها للبحث والتطوير، ودعم علاقات المؤسسة التأمينية بكل مراكز البحث والتطوير، الجامعات وكل المدارس والمعاهد المتخصصة في التأمين، سواء داخل أو خارج البلد؛

- القيام بخلق ثقافة للإبداع والابتكار وترسيخها بعقول كل الموظفين في المؤسسة، إضافة إلى وضع هيكلة تنظيمية تساعد وتحت على العمل الجماعي، التعاون وتجسيد إستراتيجية الابتكار؛
- ترسيخ الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهو ما يحسن من أدائهم ويخفض من معدل دورانهم؛
- العمل على التقييم الفردي لأداء الموظف ومكافأته بشكل أفضل، ووضع مكافآت أكبر عن الأداء الجماعي، ونقل الخبرات إلى الموظفين قليلي الخبرة وحديثي التعيين بالمؤسسة؛
- العمل على دعم الثقة فيما بين الموظفين ومع العملاء وباقي أصحاب المصلحة، لأن أساس تقديم خدمات التأمين هو الثقة؛
- العمل على وضع أنظمة للذكاء التنافسي بمؤسسات التأمين الجزائرية، حتى تكون أكثر دراية بمحيطها وزيادة إمكانية التأقلم والتعامل مع المنافسة؛
- توفير مجال واسع لتدخل العملاء في تصميم المنتجات والخدمات، وتخصيصها حسب رغبة واحتياجات العملاء؛
- تقديم التوعية اللازمة لكل الموظفين بأهمية إدارة الملكية الفكرية للمؤسسة، وتوزيع مهمة إدارتها من قسم الشؤون القانونية إلى كافة أقسام المؤسسة؛
- استغلال وسائل تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة الابتكار والملكية الفكرية، والاعتماد عليها بشكل مهم في صنع القرارات الخاصة بهما؛
- الاستثمار بشكل كبير في براءات الاختراع، لما تعود به من مزايا تنافسية دائمة على المؤسسة.
- على مؤسسات التأمين الجزائرية البحث في كيفية تحديد رأس مالها الفكري، وذلك من خلال القيام بلقاءات منتظمة، فتح المجال لوضع

- الملاحظات والمناقشة على الخط، حيث يسمح لكل الموظفين بالتعبير عن آرائهم دون أي ضغوط من المديرين؛
- توفير وسائل وتقنيات لتقييم القيمة الإستراتيجية لرأس مالها الفكري، وذلك من خلال وضع خريطة لخلق القيمة تحدد العلاقة بين السبب والأثر لمختلف الموارد، حيث تعتبر هذه التقنية جد عملية لإعطاء فهم عميق لعلاقة رأس مالها الفكري بمخرجاتها الإستراتيجية، كما أنها تمكن المؤسسات من اختبار ومراجعة العلاقات السببية وتداخلها؛
 - تصميم مؤشرات كفاءة لقياس رأس مالها الفكري، بحيث تكون غير مباشرة، تقريبية وجد بسيطة كالمقابلات والاستبيانات، مستعملة في ذلك لوسائل الاتصال حتى تصل لأكبر عدد من الأفراد وبأقل التكاليف؛
 - القيام بلقاءات شهرية لمناقشة أداء رأس مالها الفكري لخلق تغذية راجعة لأداء المؤسسة، دعم صانعي القرار بمعلومات تساعد في اختبار ومراجعة إستراتيجيتهم، كما توفر دعما للتعليم الفعال؛
 - إدارة المخاطر المرتبطة برأس مالها الفكري من خلال تحديد مناطق الخطر الرئيسية بكل أجزاء المؤسسة، تصنيفها ومن ثم اتخاذ القرار حول الأكثر أهمية والعمل على إدارتها؛
 - وضع تقارير حول رأس مالها الفكري، لتوفر معلومات لكل شركائها، مورديها، عملائها، المحللين والمستثمرين، وذلك للتقليل من عدم اليقين وزيادة درجة الموثوقية بمؤسسات التأمين الجزائرية.

3- آفاق الدراسة:

إن بحثنا هذا لا يعدو أن يكون محاولة لإثراء واحدة من التحديات التي تواجه إدارة المؤسسات أمام المنافسة الشرسة، ونتمنى أن نكون قد وفقنا في تقديم ومناقشة البحث بصورة مقبولة على أن يتم الإلمام بالموضوع مستقبلا، خاصة وأن هذا المجال خصب للبحث وواعد باستقطاب اهتمام الباحثين من جوانب شتى.

وبهذا نكون قد ساهمنا ولو بالقدر القليل في فتح المجال لإمكانية إثراء هذا الموضوع الذي يتطلب الكثير من الجهد والتحصيل العلمي حتى نوفيّه حقه. وعليه، يمكن التطرق مستقبلاً إلى:

- دور إدارة الابتكار في خلق مزايا تنافسية دائمة في المؤسسات الجزائرية؛

- دور إدارة الملكية الفكرية لضمان تنافسية المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- إبراهيم علي إبراهيم، "التأمين ورياضيته"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 2- أحمد أبو السعود، "عقد التأمين بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
- 3- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، "إدارة الخطر والتأمين"، دار الحامد، بيروت، 2009.
- 4- برفين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 5- جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، الطبعة الثالثة، دار هومة، الجزائر، 2009.
- 6- حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، "التأمين وإدارة الخطر"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- داوود، حسم الكرد، "فكرة التأمين التعاوني الإسلامي"، عمان، الأردن، 1993.
- 8- رواية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 9- زياد رمضان، "مبادئ التأمين دراسة عن واقع التأمين"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- 10- زيد منير عبوي، "إدارة التأمين والمخاطر"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- 11- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، *إدارة رأس الفكري في منظمات الأعمال* دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 12- سلامة عبد الله، *"الخطر والتأمين - الأصول العلمية والعملية"* - جامعة القاهرة، 1983.
- 13- السيد عبد المطلب عبده، *"الأسلوب الإسلامي لمزاولة التأمين والتأمين الإسلامي"*، القاهرة، مصر، 1996 .
- 14- شهاب أحمد جاسم العنكبي، *"المبادئ العامة للتأمين"*، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005.
- 15- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، *"رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 16- عبد الستار حسين يوسف، *"دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"*، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005.
- 17- عبد الهادي السيد محمد نقى الحكيم، *"عقد التأمين حقيقة ومشروعيته"*، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003.
- 18- على المشاقبة وآخرون، *"إدارة الشحن والتأمين"*، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 19- فوزي رشيد، *"الشرائع العراقية القديمة"*، دار مجدلاوي، بغداد، 1999.
- 20- محمد حسن القاسم، *"محاضرات في عقد التأمين"*، الدار الجامعية، بيروت، 1999.
- 21- محمد حسين منصور، *"مبادئ عقد التأمين"*، الدار الجامعية، بيروت، دون سنة.
- 22- مختار الهانس وآخرون، *"مبادئ الخطر والتأمين"*، الدار الجامعية (نشر، طباعة وتوزيع)، الإسكندرية، 2001.

- 23- مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 24- مصطفى محمد الجمال، "أصول التأمين (عقد الضمان)"، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 1999.
- 25- موريس انجرس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحرأوي، كمال بوشرف، سعد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 26- نجم عبود نجم، "إدارة اللامؤسسات، إدارة ما لا يقاس"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- 27- هاني محمد السعيد، "رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة"، دار السحاب، القاهرة، مصر، 2008.

ثانيا: الملتقيات والأيام الدراسية:

- 1- أحمد عارفين، دور التأمين في تنشيط الاقتصاد الوطني"، الندوة العربية في التأمين والبنوك، تونس، 1995.
- 2- حوتية عمر، حوتية عبد الرحمان، "واقع خدمات التأمين الإسلامي في الجزائر: شركة سلامة للتأمينات الجزائرية"، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي واقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية الجزائر، 23-24 فيفري 2011.
- 3- صبرينة شرافة، "دور الرقابة والإشراف في تنمية قطاع التأمين في الجزائر"، ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، جامعة فرحات عباس سطيف - الجزائر، 2011.
- 4- كمال رزيق، محمد لمين مراكشي، "خصوصية قطاع التأمين وأهميته لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)"، الملتقى الدولي السابع حول

الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأفاق التطوير - تجارب الدول - الشلف، الجزائر، 2012.

ثالثا: المقالات:

1- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، "تسويق الخدمات التأمينية" 2000. www.abahe.co.uk

2- حوبة عبد القادر، "محاضرات في قانون التأمين"، المركز الجامعي بالوادي معهد العلوم القانونية والإدارية، الجزائر، 2009-2010.

3- الهلالي الشربيني الهلالي، "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 22، يوليو 2011.

4- سماح صولح، "إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 9، 2010، بسكرة.

رابعاً: الأطروحات

1- محي الدين شبيبة، "تأمين السيارات بين التسعيرة والتعويضات حالة الأضرار المادية- دراسة ميدانية بشركة SAA"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2004.

2- محي الدين شبيبة، "ملاءة شركات التأمين في حالة تحقق كارثة طبيعية: مقارنة: مقارنة" أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي، 2014/2013.

3- طه حسين نوي، "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال - حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائرية"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2011-2010.

خامساً: الجرائد الرسمية

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 15، 2006/03/12.

2. باللغة الانجليزية:

أولاً: الكتب:

1. A.H. Mowbray, R.H. Blanchard & C.A. Williams, Jr, **“Insurance”**, 6th ED, New York, N.Y: MC. Grow-Hill Book Co. 1980.
2. Alan.Carsrud& Malin, E.Brannback, « **Entrepreneurship** », 1st ed, Green wood press, London, 2007.
3. ANDREW J.SHERMAN, Esq, « **Strategies for leveraging intellectual property through licensing, joint venture, alliances and franchising** », The Morino Institute Reston.VA, Washington, 2001.
4. Anthony Wall, Robert Kirk and Gary Martin. **“Intellectual Capital Measuring the Immeasurable?”**, first publication, Elsevier (CIMA), London, 2004.
5. Beverly Kaye and Sharon Jordan- Evans, « **Love’em or Lose’em ; Getting Good People to Stay** », 5th ed, Berrett-Koehler, California, 2013.
6. Brain Tracy& Michael Tracy, « **Unlimited Sales Success; 12 Simple Steps For Selling More Than You Ever Thought Possible**” AMACOM, New York, 2014.
7. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. **“Open innovation: Researching a new paradigm”**, Oxford, UK: Oxford University Press, (2006).
8. Chiew Yu Sarn & Audrey Yap, **“Igniting Possibilities: a guide to Strategic IP Management”**, Yusarn Audrey, Singapore, 2013.
9. Christine Greenhalgh & mark Rogers, « **Innovation, Intellectual Property and Economic Growth** », Princeton university press and oxford, USA, 2010.
10. Chun Wei Choo & Nike Bontis, « **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge** », OXFORD University Press, New York, 2002.
11. Daniel Andriessen. **“Making Sense of Intellectual Capital Designing a Method for the Valuation of Intangibles the Valuation of Intangibles”**, Elsevier, USA, 2004.
12. Daniel Catalan-Matamoros, « **Advances in Customer Relationship Management** », 1st edition, In Tech, Croatia, 2012.
13. Danna Greenberg, Kate McKone-Sweet, H. James Wilson. « **The New Entrepreneurial Leader; Developing leaders who shape social& economic opportunity** », 1st ed, San Francisco, 2011.
14. Darid Bartholomen, « **Building on Knowledge: Developing Expertise Creativity and Intellectual Capital in the Construction Professions**”, 1st Edition, WILEY-BLACK WELL, USA, 2008.
15. David Bradford, « **Intellectual Property Risk Management: IP Valuation and Protection** », ADVISON Productivity and Insight for Insurance Professionals, OneBeacon: Professional Insurance, New York, 2010.
16. David I.BAINBRIDGE, « **Intellectual Property** », 7th ed, Pearson Longman, England, 2009.

17. DEBRA .M –AMIDON, « *The Innovation Superhighway: Harnessing Intellectual Capital for Sustainable Collaborative Advantage* », Elsevier, USA, 2003.
18. Denise Garth, « *Strategic Vision for Insurance Industry of Tomorrow* », Innovation Group, USA, 2009.
19. Donatella Depperu, Daniel Cerrato, « *Analyzing International Competitiveness At The Firm Level: Concepts And Measures* », University Cattolica Del Sacro Cuore, Italien, 2006.
20. Edgard H. Schein, « *Organizational Culture and Leadership* », 4th ed, Jossey-Bass, San Francisco, 2010.
21. Edgrad H.Schein, « *The Corporate Culture: Survival Guide* », Jossey-Bass, USA, 2009.
22. EDNA PASHER AND TUVYA RONEN, « *The Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital* », WILEY, USA, 2011.
23. Firer, S. and Williams, S.M. « *intellectual capital and traditional measures of corporate performances* ». Presented at the 4th world congress on intellectual capital, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada.2003.
24. Francis Buttle, « *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* », 2^{ed} Ed, Elsevier, USA, 2009.
25. Gaary Honey, « *A Short Guide to Reputation Risk* », GOWER, England, 2009.
26. Goran Roos & others, « *Management Intellectual Capital in Practice* », Elsevier, New York, 2005.
27. Hollensen, S. « *Global Marketing: A Market Responsive Approach* », 2ed edition, Financial Times- Practice Hall, Harlow, 2001.
28. Ivan Snehota, Lars-Erik Gadde, « *Making the most of Supplier Relationship* », Industrial Marketing Management, Elsevier, New york, 2000.
29. Jan Stentoft Arlbjorn & Anders Haug, « *Business Process OPTIMIZATION* », 1st ed, Torben Bystrup Jacobsen, Denmark, 2010.
30. Jennifer Rowley, « *Using Case Studies in Research* », College of Higher Education, England, 2002.
31. Jim, Highsmith, « *Adaptive Leadership; Accelerating Enterprise Agility* », 1st ed, Addison-Wesley, USA, 2013.
32. Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, « *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change* », Third Edition, John Wiley&Sons, canada, 2005.
33. Joe Tidd, « *From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organizational Innovation* », 2nd Edition, Imperial

College Press, London, 2006.

34. John Bratton, Jeffrey Gold, « *Human Resource Management; Theory and Practice* », 4th ed, palgrave macmillan, New York, 2007.

35. Kaufman, B.& Hotchkiss,J. « *Economics of labor markets* », 7th ed, Mason,OH : Thomson South-Western, USA, 2006.

36. Leslie de Chernatony, « *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands* », 3^{ed} edition, Elsevier, USA, 2010.

37. Lief Edvinson, « *Intellectual Capital Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brain Power* », Happer Business, 1997.

38. Lorna Brazell, « *Intellectual Property Protection and Enforcement* », thorogood, london, 1998.

39. Luiz Antonio Joia, « *Strategies For Information Technology And Intellectual Capital ; Challenges And Opportunities* », Information Science Reference, USA, 2007.

40. Martin Davies, « *Reputation Management* », Elsevier, USA, 2009.

41. Melinda Plescan, Marius Gavriltea, "Managing *Knowledge Insurance Companies*", Babrs Bolyai, University of Cluj-Napoca, 2009.

42. Nermien Al Ali, « *Comprehensive Intellectual Capital Management; Step by Step* », WILEY, Canada, 2003.

43. Neslihan Arslan, Huseyin Tithdil, « *Defining And Measuring Competitiveness: A Comparative Analysis Of Turkey With 11 Potential Rivals* », International Journal Of Basic & Applied Sciences IJBAS-IJENS, Vol: 12, N°02, April 2012.

44. NIXON PeaBody, « *Intellectual Property Protection for Insurance Industry: Helping Clients realize the full worth of their Intellectual Property* », USA, 2011.

45. Nonaka and Takeuchi, "The Knowledge – creating Company: How Japanese Companies create the dynamics of Innovation", Oxford university Press, New York, 1995.

46. Norreklit. H. « *The balance on the balanced scorecard : a critical analysis of some of its assumptions* », management accounting research,2000.

47. Owens, P. « *One More Reason not to Cut Your Training Budget ; The Relationship Between Training and Organizational Outcome* », public personal management, vol (35), 2006.

48. Paul E. Bierly & Paula Daly, "Aligning Human Resource Management Practices and Knowledge Strategies", Oxford University Press, New York, 2002.

49. Pekka.Tervonen, Harri.Haapasalo and Jukka Keinanen, "The use of an Idea Bank in Developing Business Operations", Journals IBIMA, vol (2012), article 543281, Finland, 2012. www.ibimapublishing.com./2014.

50. Peter, F. Drucker, “ *Innovation And Entrepreneurship: Practice And Principles*, California, 1984.
51. Pike. S & Roos. G, “*Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA)*”, Works Institute Journal, Japan, 2000.
52. Rollinson. D, « *Organizational Behavior and Analysis; an integrated approach* », 4thed, Harlow, London, 2008.
53. Ronald J. Baker. « *Mind over Matter; Why Intellectual Capital is the Chief Source of Wealth* », John Wiley & sons, Canada, 2008.
54. Svend Hollensen “*Marketing Management a Relationship Approach*”, 2^{ed} edition, Pearson, England, 2010.
55. Steven P. Mac George, Tamara Carleton, “*Innovation Technology, and Knowledge Management*”, Springer, USA, 2012.
56. Stewart, T.A. « *Intellectual capital: the New Wealth of Organizations*” New York: Doubleday Dell Publishing Groupe, Inc. 1997.
57. Svend Hollensen, « *Marketing management: a relationship approach* », 2^{ed} edition, pearson, london, 2010.
58. Timmons, T.A “*New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21 century*”, 5th Ed, Boston, MA: Irwin McGrawhill, 1999.

ثانياً: المقالات:

- 1- 3M Stemwinder, “The *Innovation engine*: Leader user”, 2001.
- 2- Abdulrahman Y. Al-Aali, Davaid J. Teece, « *Towards the (strategic management of intellectual property: Retrospective and Prospective)*”, California Management Review, Vol(55), N°4, Summer 2013.
- 3- Abell, A. and Oxbrow, N. « *Competing with knowledge: the information professional in the knowledge management age*”. London: Library Association Publishing. . 2001.
- 4- Adams, C. “*The performance prism in practice*”, measures business Excellence, vol.5, n°2, 2001.
- 5- Ajitabh Ambastha. , Moyama. K, “*Competitiveness of firms: Review of theory frameworks, and models*”, SINGAPORE MANAGEMENT REVIEW, VOLUME (26) NO 1, 2004.
- 6- Allen, J., Reichheld, F. F., Hamilton, B. and Markey, R. “*Closing the delivery gap: how to achieve true customer-led growth*”, Bain Briefs, 10 May: (2005), (www.bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf).
- 7- Alryalat, H. & Alhawari, S. “*Towards Customer Knowledge Relationship Management: Integrating Knowledge Management and Customer Relationship Management Process*”, Journal of Information Management (JIKM), 2008, 7(3).

- 8- Amy Hisson, « *Human Resource Management; understanding and controlling Employee Turnover* », Kent State University, November (13), USA, 2009.
- 9- Avery, Derek. R, « *Engaging The Aging Workforce ; The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction With Workers, and Employee Engagement* », Journal of Applied Psychology, Vol 92(6), USA,2006.
- 10- Babu M., , & Bhide P. (2012). "*How can insurance organizations cash in on knowledge management?*" The Malaysian Insurance Institute. Retrieved 20 February 2015, from <http://www.infosys.com/industries/insurance/Documents/insurance-organizations-cash.pdf> Google Scholar.
- 11- Barney J, M Wright and DJ Ketchen "The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991", Journal of Management, 27, Pergamon, (2001).
- 12- Beam,J. "What Employee Turnover?", GEEK, Http. Wisegeek.com/what –employee-turnover.
- 13- Bengtsson, M. et S. Kock, "*coopetition in Business Networks- to cooperate and compete simultaneously*", Industrial Marketing Management, vol(29);N°5, 2000.
- 14- Bernd Carsten Stahl, "*A critical view of the ethical nature of interpretive research: Paul RICOEUR and the other*", 2003.
- 15- Brookfield, J., Liu R.-J. & MacDuffie, J. P, "*Taiwan's bicycle industry A-team battles Chinese competition with innovation and cooperation*", Strategy & Leadership, 36(1), 2008.
- 16- Brooking, A. , "*Intellectual Capital*", International Thompson Business Press, London, 1996.
- 17- Buckley, P.J., Pass, C.L. and Prescott, K. "*Measure of International Competitiveness: A Critical Survey*", Journal of Marketing Management, 4(2), (1988).
- 18- Burton. J, "*Composite Strategy: The Combination of Collaboration and Competition*", Journal of General Management, 21(1), 1995.
- 19- C. Fleisher, "*An Introduction to the Management and Practice of Competitive Intelligence*," in C. Fleisher and D. Blenkhorn (eds.), Managing Frontiers in Competitive Intelligence (Westport,CT: Quorum Books, 2001.
- 20- Carla O'Dell and C. Jackson Grayson, Jr., with Nilly Essaides, "*If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*", (NewYork: Free Press, 1998).
- 21- Cater, T. "*How the Sources of Competitive Advantage Shape Firm Performance : The Case of Slovenian Firms*", Paper presented at the 5th European Academy of Management Conference, (2005).

- 22- Chen, Y. G. and Hsieh, P.-F. "*A service-based view of Porter's model of competitive advantage*", International Journal of Management, 25(1), 2008.
- 23- Colema, W. "*Stabilizing The Workforce; A Complete Guide To Controlling Turnover In J. E, Gardner, Personal Psychology* ", Westport, Quorum Books, A Division Of Greenwood Press, 1987.
- 24- Collis, D. J. and Rukstad, M. G, "*Can you say what your strategy is?*" Harvard Business Review, April: (2008).
- 25- D'Aveni, R. A. "*Mapping your competitive position*", Harvard Business Review, November: 2007.
- 26- DC, "*Destination Competitiveness: Development of a Model with Application to Australia and the Republic of Korea*", an Australian Govt Report, October (2001).
- 27- D'Cruz, J.R. (1992). "*Playing the Global Game: International Business Strategies (in J. Dermer ed.), Playing the Global Game: International Business Strategies in the New World Economic Order: Opportunities and Threats from Strategic Briefings for Canadian Enterprise Series*", Toronto: Captus Press.
- 28- Dwyer, F.R, P.H. and Oh, S, "*Developing buyer-seller relationship*", Journal of marketing , Vol 51, 1987.
- 29- Edward, S. « *The brain gain* », CA magazine, April, Vol130, n°3, 1997.
- 30- Eram Mills, "*Responding to Climate Change- The Insurance Industry Perspective*", Insurance. Available at: www.CLIMATEACTIONPROGRAMME.ORG. Visited on: 01/12/2014.
- 31- Farley Simon Nobre, David Walker & Robert J. Harris, "*Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development*", Business Science Reference, USA, 2012.
- 32- Fumburn, C.J, "*Reputation; Realizing Value From The Corporate Image*", Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- 33- Gavrilitea, M. « *Ethics In The Insurance Industry* », the Amfiteatru Economic Journal, Academy of Economic Studies Bucharest, Vol.10 (23), Romania, 2008.
- 34- Hoppockm ,R, « *Job Satisfaction* », Harper & Brothers, New York, 1935.
- 35- Hubert Saint-Onge, "*How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management*," Journal of Systematic Knowledge Management, January 1998. <http://www.tlinc.com/article1.htm/> 2014.
- 36- Hundelsman j. "*Understanding and Remediying Employee Turnover*", Business owner's toolkit: www.toolkit.com/news detail.
- 37- J. Calof, "*Increasing Your CIQ - The Competitive Intelligence Edge*", EcDevJournal - online version, 1998. Available from: <http://www.ecdevjournal.com> (Downloaded: 24 June 2014).

- 38- J. Hughes and K. Birenbaum, ***“Insuring Intellectual Property Risks: Creative Solutions on the Cutting Edge”***, 1997, 568 PLI/Pat 203, 233.
- 39- Jamie Bisker & Christian Bieck, ***« IBM Insurance 2020 – Now What? Exploring Initiatives for Innovation”***, Insurance 2020, USA, 2007.
- 40- Johnny, H. Magnus, S. ***« Does Job Security Lead To Impaired Well-Being On Vice Versa? Estimation Of Cross-Lagged Effects Using Latent Variable Modeling »***, Journal of intellectual capital, vol(5), Iss2. 2001.
- 41- K. E. Sveiby, ***“Measuring Intangibles and Intellectual Capital,”*** in Morey, Maybury, and Rhuraisingham (eds.), ***“Knowledge Management: Classic and Contemporary Works”*** (Cambridge: MIT Press, 2000). Available online at: www.sveiby.com/articles/KOS9.html.
- 42- K. Rivette and D. Kline, ***“Rembrandts in the Attic: Unlocking the Hidden Value of Patents”***, (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
- 43- Kanter, R. M. ***“Collaborative Advantage: The Art of Alliances”***, Harvard Business Review, July–August 1994.
- 44- Kaplan & Norton, ***“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”***, In: Harvard Business review on measuring corporate performance. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- 45- Kaplan, R.S and D.P Norton, ***“The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”***, Harvard Business review, January- February, 1992.
- 46- Kaplan, R.S and D.P Norton, ***“The Balanced Scorecard: translating strategy into action”***, Boston, HBS Press, 1996.
- 47- Kolar, T. and Toporisc, A. ***“Marketing as warfare, revisited”***, Marketing Intelligence & Planning, 25(3), 2007.
- 48- L. Kahaner, ***“Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms - How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace »***, New York, NY, 1996.
- 49- Lindsay Mack, ***“The Philosophical Underpinnings of Educational Research »***, Polyglossia, Vol (19), October 2010.
- 50- Lonut Amica-Papa, Gabriel. Gcui, ***“A Framework For Enhancing Competitive Intelligence Capabilities Using Decision Support System Based on Web Mining Technique”***, International Journal of Computer, Communications Of Control, Vol 4, N°4, 2009.
- 51- Lynn, B. ***« Performance evaluation in the new economy: bringing the measurement and evaluation of intellectual capital into the management planning and control system »***, international journal of technology management, vol16, n°3, 1998b.

- 52- Malgorzata Pankowska, « *Infonomics for Distributed Business and Decision-Making Environment: Creating Information System Ecology* », Business science reference, New York, 2010.
- 53- Marcel Bogers, Rudi Bekkers and Ove Granstrand, « *Intellectual Property and Licensing Strategies in Open Collaborative Innovation* », Hershey, PA: IGI Global, Pennsylvania (USA), 2012.
- 54- Marie-Joelle Browaeys, « *Complexity of epistemology: Theory of Knowledge or philosophy of science?* », Fourth Annual Meeting of the European Chaos and complexity in Organizations Network (ECCON), Driebergen, NL, 22-23 October 2004.
- 55- Mohan Babu, Prashant Bhide, « *How can Insurance Organizations Cash in on Knowledge Management? Focus on Technology Platforms* », KM The Malaysian Insurance Institute, Insurance, Nov-Dec 2012.
- 56- Muhammad Naeem Tariq, Muhammad Ramzan, « *The Empact of Emplyee Turnover on The Efficiency of The Organization* », interdisciplinary Jornal of Contemporary Research in Business, January 2013, vol(4), n°9.
- 57- Muhittin Oral & Ossama Kettani, « *Modeling Firm Competitiveness for Strategy Formulation* », Québec, CIRRELT-2009-52.
- 58- Murths TP et al « *Country Capabilities and the Strategic State: How National Political Institutions Affect MNC Strategies* », Strategic Management Journal, (15), John Wiley, Canada, (1998).
- 59- Porter, M. E, « *What Is Strategy?* », Harvard Business Review, November–December: (1996).
- 60- Porter's 1980, « *Generic Strategies as Determinants Oof Strategic Group Membership and Organizational Performance* », The Academy of Management, Vol (02), N°3, 1984.
- 61- Rafiq, M. and Ahmed, P. K. « *Using the 7 Ps as a generic marketing mix* », Marketing Intelligence and Planning, 13(9), 1995.
- 62- Rampur, S. « *Causes of Employee Turnover* », Buzzle.com: <http://articlesbase.com/human resource articles>.
- 63- Ritva Laakso-Manninen, Riitto Viitala, « *Competence Management and Human resource Development: Theoretical Framework for Understanding the practices of Modern Finnish Organizations* », HAAGA-HELIA, Finland, 2007.
- 64- Robert Miller, « *Intellectual Property Management Practical Guide for Electrical and Electronics Related Industries* », SPRUSON & FERGUSON Intellectual Property, Australia, 2007.
- 65- Robert Pitkethly, « *Intellectual Property Management* », Oxford Intellectual Property Research Centre, UK, 2004.

- 66- Robinson, G. and Kleiner, B.H. « *How to measure an organization's intellectual capital* », Managerial auditing Journal, vol, 11. N°8, 1996.
- 67- Roos et al, « *Intellectual Capital* », Mac Millan Business, London, 1997.
- 68- Sabrina helm, Kerstin liehr-Gobbers & al, « *Reputation Management* », Hering Schuppener, Springer, USA, 2011.
- 69- Saleem Raza, Sheema Haider, « *The Impact Of Employee's Motivation On Performance: Findings From Karachi Based Service Organization* », IJMS, Vol(2), Issue (1), 2014.
- 70- Samer Alhawari and Mufleh AL- Jarrah, « *The Relationship between Knowledge Management and Strategic Competencies* », International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR, vol (25), IACSIT Press, Singapore, 2011.
- 71- Scott Brum, « *What Impact Does Training have on employee commitment and employee turnover?* », University of Rhode, Island, 2007.
- 72- Scott shame & s. venkataramant, « *The Promise of Entrepreneurship as A Field of Research* », Academy Of Management Review, vol (25), N° (1), 2000.
- 73- Sheedy-gohil, K. « *putting the asset value of skill's on the balance sheet* », managerial and auditing journal, vol. 11, n°7, 1996.
- 74- Smith S, « *World Class Competitiveness* », Managing Service Quality: An International Journal, Vol (5), no 5, 1995.
- 75- Steven Eric Krauss, « *Research Paradigms and Meaning Making: A Primer* », The Qualitive Report, Vol 10, N°4, December 2005, available at: www.nova.edu/ssss/QR/QR10-4/Krauss.pdf, 13/01/2013.
- 76- Stevenson, H.H And D. Gumpert, « *The Heart Of Entrepreneurship* », Harvard Business review, 85, 1985.
- 77- Susan, M. Heathfield « *Training and Development for Employee Motivation and Retention* », the Lama Review: The Journal of the laboratory animal management association, Vol(20), Issue 2, USA, 2008.
- 78- Thierry Burger-Hchmchen, « *Entrepreneurship- Creativity and Innovative Business Models* », 1st^{ed}, In Tech, Croatia, 2012.
- 79- Viedma, J.M. « *ICBS intellectual capital benchmarking system.* » Journal of intellectual capital. Vol2, n°2, 2001b.
- 80- Vital, M. Marvrinac, S.G & Hauser, M. « *new process/ financial scorecard: a strategic performance measurement system* », Planning review, Vol. 22, n°4, 1994.
- 81- Wayne M. Thomas, « *The Sales Manager's Success Manual* », AMACOM, New York, 2008.
- 82- William W. Fisher III, Felix Oberholzer-Gee, « *Strategic Management of Intellectual Property – An Integrated Approach* », California Management Review -Special Issue

on Intellectual Property Management: In Search of New Practices, Strategies, and Business Models, February 2013.

83- Wilson Learning, « *Redefining Employee Satisfaction: Business Performance, Employee Fulfillment, and Leadership Practices* », Worldwide. Inc, USA, 2006.

84- Zorlu Senyucel, « *Managing the Human Resource in The 21st century* », APS, 2009.

3. باللغة الفرنسية:

- 1- Ahmed Bouaraba, « *Assurance de particuliers, un potentiel sous-exploité* », revue de l'ASSURANCE, N°2, éditée par le CNA, janvier 2013.
- 2- Ahmed Bouaraba, « *Elaboration d'un système CAGEX-Rating* », revue de l'ASSURANCE, N°2, éditée par le CNA, janvier 2013.
- 3- Albert DAVID, « *Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion* », Conférence de l'AIMS, Université Paris-Dauphine (DMSp, LAMSADE), Mai1999.
- 4- Alice LE FLANCHEC, « *Regard épistémologique sur les sciences de gestion* », Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 11-18, présenté au 3^{ème} Colloque International sur les méthodologies de recherche AOM/RMD(Iséor), Lyon, 15-16 juin2011.
- 5- Amara LATROUS (PDG-SAA), « *Plan Stratégique ou Dynamique de renouveau* », Bulletin d'information de la Société Nationale d'Assurance, 2006.
- 6- Amina Becheur, CONVEGNO “*LE TENDENZE DEL MARKETING IN EUROPA*”, “*Qui sont les Utilisateurs leader? Une Etude Exploratoire de leurs Caractéristiques Déterminantes* », Università Ca' Foscari Venezia, 24Novembre 2000. <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/gollety.pdf> 2014.
- 7- Benilles Billel, « *L'évolution du Secteur Algérien des Assurances* », Les Sociétés D'Assurance Traditionnelles Et Les Sociétés D'Assurance Takaful Entre La Théorie Et L'expérience Pratique, Sétif, Algérie, 25/26 Avril 2011.
- 8- Comité consultatif du secteur financier, « *Glossaire Assurance* », secrétariat général du CCSF, 2010.
- 9- Conseil National des Assurances (CNN), « *Notre Conjecture Marché des Assurances Près de 114 Milliards de DA de Chiffre d'Affaire en 2013* », « Les Mutuelles d'Assurances à la Conquête du Marché », Revue N°5, Algérie, Avril 2014.
- 10- Corentin CURCHOD, “*La méthode comparative en science de gestion: vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale* », Revue Finance- Contrôle-Stratégie, Vol (06), n°02, juin 2003.
- 11- Farid Sadki, « *Gros plan sur l'expertise en assurance* », revue de l'ASSURANCE, N°2, éditée par le CNA, janvier 2013.

- 12- Hadj Med SEBA, (2012), « *HISTORIQUE DU MARCHÉ ALGÉRIEN DES ASSURANCES* », Bulletin de la Compagnie Centrale de Réassurance, Algereass, N°9.
- 13- Hélène Hagège, « *La démarche Scientifique : invariants et spécificités disciplinaires- une approche épistémologique-*, LIRDEF- Université Montpellier II- IREM, Février 2007.
- 14- Karim Mansouri, « *Un partenariat pour la croissance* », Revue assurance, N°4, Décembre 2013.
- 15- KPMG, « *Guide Des Assurances en Algérie* », 2009.
- 16- KPMG, « *Guide des Assurances en Algérie* », 2015.
- 17- Lionel ESCAFFRE, « *Contribution a l'Analyse des Déterminants de l'Offre d'Information sur le Capital* », Université Paris IX Dauphine, 2002.
- 18- Marie Christine Roy, Lin Gingras, Carole Benard, « *La Réingénierie des Processus D'affaires: Etude Comparative de La Théorie Et de La Pratique* », TIS, Vol7, N°4, 1995.
- 19- Marie-Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert, « *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* », Pearson Education France, Paris, 2008.
- 20- Massi Badis, « *SaIntellectuel* », Thèse pour l'obtention du titre de Docteur En Sciences de Gestion, Unilama Assurances Algérie ambitionne de promouvoir la *bonne gouvernance en entreprise* », revue de l'ASSURANCE, N°2, éditée par le CNA, janvier 2013.
- 21- Massi Badis, « *Le BST contribue à éviter toute pratique éventuelle de concurrence déloyale et de dumping sur le marché* », Revue assurance, n°3, Revue éditée par le CNA, juillet 2013.
- 22- Mohamed Lezoul, « *La Situation Actuelle du Secteur Des Assurances en Algérie, Quelles sont les Alternatives* », Les Sociétés D'Assurance Traditionnelles Et Les Sociétés D'Assurance Takaful Entre La Théorie Et L'expérience Pratique, Sétif, Algérie, 25/26 Avril 2011.
- 23- Mohand Ouali, « *Comment faut t-il se familiariser avec la culture assurantielle?* », Revue assurance, N°3, éditée par le CNA, Juillet 2013.
- 24- Mohand Ouali, « *Rétrospective, état des lieux et perspectives* », Revue assurance, n°3, éditée par le CNA, juillet 2013.
- 25- Nabil Mrabet, « *Techniques D'assurance* », Université Virtuelle de Tunis, 2007.
- 26- Olivier DEVILLARD, Dominique REY, « *Culture D'entreprise : Un Actif Stratégique, Efficacité et Performance Collective* », Dunod, Paris, 2008.
- 27- Publi-reportage, « *Une palette de garanties proposées par la SAPS* », », revue de

l'ASSURANCE, N°2, janvier 2013.

28- Samy Belgacem, « *Une bibliothèque dédiée au monde de l'assurance* », revue de l'ASSURANCE, N°2, Revue éditée par le CNA, janvier 2013.

رابعاً: مواقع الانترنت

- 1- <http://www.cna.dz/En-savoir-plus/Assurances-obligatoires>.2014/04/04
- 2- <http://msiladz.yoo7.com/t2174-topic>, 2014/04/07
- 3- <http://www.laciar.com/>.2014/04/08
- 4- www.capassurance-dz.com/procedure.php, 01/04/2014.
- 5- <http://www.ennaharonline.com/ar/?news> /01/03/2010.
- 6- <http://www.cna.dz/En-savoir-plus/Assurances-obligatoires>.2014/04/04
- 7- <http://msiladz.yoo7.com/t2174-topic>, 2011/04/07
- 8- <http://www.laciar.com/>.2014/04/08
- 9- www.capassurance-dz.com/procedure.php, 01/04/2014.
- 10- www.cna.dz , Conjoncture. 2016.
- 11- <http://www.ennaharonline.com/ar/?news> /01/03/2010.
- 12- <http://www.cna.dz> . 08/01/2016.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الاستبيان بحث دكتوراه

إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين

-دراسة ميدانية على مجموعة من شركات التأمين بالجزائر-

تحية طيبة وبعد...

نظرا لأهمية إدارة رأس المال الفكري في دعم وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين، فنحن بحاجة ماسة إلى التطرق لهذا الموضوع على مستوى مؤسسات التأمين الجزائرية. وعليه نأمل من سيادتكم المحترمة الإجابة عن هذه الأسئلة بغرض إتمام بحث الدكتوراه المعنون أعلاه. وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

أ.عجالي دلال

الملاحق

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	أجنبية

سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	من 20 سنة فما فوق
الدخل السنوي للمؤسسة	أقل من 5 مليار دج	من 5 إلى 10 مليار دج	من 10 إلى 15 مليار دج من 20 مليار دج فما فوق

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
مرحلة إدارة المعرفة					
1 تملك المؤسسة رؤيا إستراتيجية للتحويل إلى مؤسسة معرفية					
2 تتبنى المؤسسة إستراتيجية مكتوبة وواضحة لإدارة المعرفة					
3 تمتلك المؤسسة سياسات واستراتيجيات للحفاظ على بقاء الموظفين (تخفيض معدل الدوران)					
4 تستعمل المؤسسة الشراكة واستراتيجيات الاتحاد لزيادة مواردها المعرفية					
5 تعمل المؤسسة على تغيير ثقافتها التنظيمية لتصير مؤسسة معرفية					
6 تعمل المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي لتصير مؤسسة معرفية					
7 تحاول المؤسسة إلغاء انعزالية الأقسام والإدارات.					
8 تشجع المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.					
9 تعرف المؤسسة ما تعرف (المعارف الموجودة لديها).					
10 تقدم المؤسسة محفزات مالية لموظفيها					
11 تقدم المؤسسة محفزات غير مالية لموظفيها					
12 استعمال وسائل وأنظمة تكنولوجيا المعلومات لتفعيل أداء مرحلة إدارة المعرفة					
13 تستعمل وسائل وأنظمة تكنولوجيا المعلومات في التفاعل بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية (جماعية)					
14 تستعمل وسائل وأنظمة تكنولوجيا المعلومات للتمكن من					

					تحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في عقول الموظفين) إلى معرفة ظاهرية (تنتشر في المؤسسة).	
					15 يتم تحيين قواعد المعلومات بانتظام لتشمل دروس عن الخبرات السابقة وأفضل طرق أداء العمل.	
					16 تقدم المؤسسة تدريبات رسمية حول تطبيقات إدارة المعرفة (استخراجها، نشرها، تحويلها، نقلها،...).	
					17 تقدم المؤسسة تدريبات غير رسمية حول تطبيقات إدارة المعرفة (استخراجها، نشرها، تحويلها، نقلها،...).	
					18 تشجع المؤسسة الموظفين ذوي الخبرة على إعطائها للموظفين الجدد وقليلي الخبرة.	
					19 تشجع المؤسسة الموظفين على مواصلة تعليمهم وتحسين قدراتهم.	
					20 يتم تسهيل تكوين الفرق الافتراضية (العمل كفريق عن بعد).	
					فقرات مرحلة إدارة الابتكار لاستخراج القيمة	
					1 تتبنى المؤسسة إستراتيجية للابتكار	
					2 تمتلك المؤسسة أنظمة قيمة أو ثقافة تسعى لتعزيز إدارة الابتكار.	
					3 تقوم المؤسسة بتغييرات للثقافة وتضع هيكلية تنظيمية لتكون أكثر مرونة.	
					4 تسهل المؤسسة تشكيل فرق عبر وظيفية للابتكار.	
					5 تستعمل المؤسسة تصميم واضح ودقيق للمكافآت المشجعة على الابتكار.	
					6 تمتلك المؤسسة بنوك الأفكار.	
					7 تجمع المؤسسة الأفكار من العملاء، المنافسين، الشركاء وكل الصناعات الأخرى	
					8 تستقطب وتستعمل المعارف المتحصل عليها من مؤسسات البحث العمومية مثل الجامعات، المدارس التقنية،...	
					9 تشجيع اختلاف وجهات النظر، الخبرات والمواهب.	
					10 السماح للعملاء بالتدخل في تصميم المنتجات والخدمات الجديدة.	
					11 إدخال نظام الذكاء التنافسي في أنظمة عمل	

					المؤسسة (تجسد كجزء من رأس مالها التنظيمي).
					فقرات مرحلة إدارة الملكية الفكرية لتعزيز القيمة
				1	تتبنى المؤسسة إستراتيجية إدارة الملكية الفكرية وتضعها كجزء من إستراتيجيتها التنافسية.
				2	تعرف الإدارة على المستوى الاستراتيجي الملكية الفكرية التي تمتلكها عبر كل المؤسسة.
				3	تممخ المؤسسة بين معارف براءة الاختراع، العلامة التجارية، حقوق النشر والأسرار التجارية لخلق التعاون في إدارة الملكية الفكرية.
				4	تسير الملكية الفكرية كأصل عبر كل أطراف المؤسسة.
				5	يحول إدارة الملكية الفكرية من قسم الشؤون القانونية إلى كل أجزاء المؤسسة.
				6	تغير الثقافة التنظيمية لتخلق وعي بالملكية الفكرية.
				7	تنزل مسؤولية تثمين الملكية الفكرية إلى مختلف وحدات المؤسسة، لتطبيق إستراتيجيات الملكية الفكرية التي تتبناها الإدارة العليا.
				8	تتوفر المؤسسة على وسائل تكنولوجيا المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية إدارة الملكية الفكرية.
				9	تتوفر المؤسسة على الطرق اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية إدارة الملكية الفكرية

					الفقرات المتعلقة بتنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية	
					العبارة	
					تتدخل الحكومة في أعمالك والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.	1
					تتبنى المؤسسة استراتيجيات تنافسية للتعامل مع أشكال المنافسة الجديدة.	2
					تتحرك المؤسسة بصورة أسرع من منافسيها في السوق.	3
					تتزايد الحصة السوقية للمؤسسة باستمرار.	4
					تجسيد تحسين الجودة في أعمالك يرفع من الإنتاجية والأداء بالمؤسسة.	5
					العمل على تحسين تصميم المنتجات الجديدة لزيادة الحصة السوقية وتقوية الوضعية التنافسية.	6
					تحسين درجة رضا العملاء من خلال التخصيص (مساهمة العميل في تصميم المنتج المرغوب).	7
					تستثمر المؤسسة في الصورة، العلامة التجارية والاتصالات.	8
					تستثمر المؤسسة في براءات الاختراع لحماية المزايا التنافسية للمؤسسة.	9